

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**EXPATLARIN KÜLTÜREL ZEKALARININ ÖRGÜT
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Sefa KARAKELLE

İstanbul, 2025

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**EXPATLARIN KÜLTÜREL ZEKALARININ ÖRGÜT
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Sefa KARAKELLE

Öğrenci No
2220033070

ORCID ID
0009-0002-8790-0441

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KOVANCI

İstanbul, 2025

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Expatriaların Kültürel Zekalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 02/01/2025

Sefa KARAKELLE

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

30.01.2025

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **2220033070** numaralı **Sefa KARAKELLE**'nin "*İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Expatların Kültürel Zekalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 14/01/2025 tarih ve 2025/02 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince 45 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "**OYBİRLİĞİ**" ile "**KABUL**" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Ah*** KO***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Ta*** Fİ***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. Er*** ŞE***
(Fenerbahçe Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Sefa KARAKELLE
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KOVANCI
Derecesi ve Tarihi : Yüksek Lisans (Tezli), 2025
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Expat, Kültürel Zeka, Örgütsel Performans

ÖZ

EXPATLARIN KÜLTÜREL ZEKALARININ ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Artan küreselleşme ve hızla gelişen teknoloji sayesinde kuruluşlarda çok kültürlü ortamlar oldukça yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Küresel duvarların yıkılması ile çok kültürlü ortamların birçok kuruluş için oldukça faydası varken bazılarında ise büyük zorluklara sebebiyet verebilmektedir. Bu büyük şirketlerin karşılaştığı zorluklardan birisi de çok kültürlü ortamları etkin bir şekilde yönetmektir. Kuruluşlar için oldukça zor olan bu çok kültürlü ortamı yönetme konusunda kültürel zekâ kavramı dikkat çekmektedir. Kuruluşlar için oldukça önemli kavramlardan birisi olan kültürel zekâ kavramı, kültürler arası bağlamlarda çalışan kuruluşların liderlerinin bu tür ortamlarda etkili iletişim kurabilmeleri için gerekli olan önemli bir sosyal beceridir. Bu kapsamda örgütsel yapı, bir kuruluşta bu tür becerilerin geliştirilmesinde ve teşvik edilmesinde etkin bir rol oynadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu kuruluşlarda çalışan expatlar, kültürel bilgi eksikliği ve yabancı kültüre uyum sağlamadaki güçlükler nedeniyle zorlayıcı bir görev olan farklı kültürlerden oluşan bir ortamda çalışmaktadırlar. Bu durum ise onların örgütsel performanslarını etkileyebilmektedir. Özellikle ülkemizde faaliyet gösteren Türk Hava Yolları ve Unilever gibi büyük firmalarda expatlar daha fazla olabilmektedir. Bu nedenle, bu çalışma expatların kültürel zekâlarının örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Yapılan çalışma sonucunda expatların kültürel zekâlarının örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucuna göre ana hipotez kabul edilirken bazı alt hipotezler ise reddedilmiştir.

Name and Surname : Sefa KARAKELLE
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Ahmet KOVANCI
Degree and Date : Master's (Thesis), 2025
Major : Business
Keywords : Expat, Cultural Intelligence, Organisational
Performance

ABSTRACT

THE EFFECT OF CULTURAL INTELLIGENCE OF EXPATS ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE

Thanks to increasing globalization and rapidly developing technology, multicultural environments have become quite common in organizations. With the breakdown of global walls, multicultural environments can be very beneficial for many organizations, but can cause great difficulties for others. One of the challenges faced by these large companies is to effectively manage multicultural environments. The concept of cultural intelligence draws attention in managing this multicultural environment, which is very difficult for organizations. Cultural intelligence, which is one of the most important concepts for organizations, is an important social skill required for leaders of organizations working in cross-cultural contexts to communicate effectively in such environments. In this context, organizational structure seems to play an active role in developing and encouraging such skills in an organization. Therefore, expats working in these organizations work in an environment of different cultures, which is a challenging task due to lack of cultural knowledge and difficulties in adapting to the foreign culture. This situation may affect their organizational performance. Especially in large companies such as Turkish Airlines and Unilever operating in our country, there may be more expats. Therefore, this study aims to investigate the impact of cultural intelligence of expats on organizational performance. As a result of the study, the effect of cultural intelligence of expats on organisational performance was examined. According to the results of the analysis, while the main hypothesis is accepted, some sub-hypotheses are rejected.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ..... iii

ŞEKİLLER LİSTESİ.....iv

SÖZLÜK..... v

GİRİŞ 1

1. KÜLTÜREL ZEKA..... 3

1.1. Kültürel Zeka Kavramının Tanımı 3

1.2. Kültürel Zekanın Boyutları..... 7

1.2.1. Bilişsel Kültürel Zekâ..... 12

1.2.1.1. Genel (Evrensel) Kültürel Bilgi 13

1.2.1.2. Bağlama Özel Kültürel Bilgi..... 14

1.2.2. Üst Bilişsel Kültürel Zekâ 14

1.2.2.1. Planlama..... 15

1.2.2.2. Farkındalık..... 16

1.2.2.3. Kontrol..... 18

1.2.3. Davranışsal Kültürel Zekâ 19

1.2.3.1. Sözlü Davranış 21

1.2.3.2. Sözsüz Davranışlar 23

1.2.3.3. Konuşma Tarzı..... 26

1.2.4. Motivasyonel Kültürel Zekâ..... 27

1.2.4.1. İçsel Motivasyon 28

1.2.4.2. Dışsal Motivasyon..... 30

1.2.4.3. Öz Yeterlilik..... 31

2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS 33

2.1. Örgütsel Performans..... 33

2.2. Örgütsel Performans Boyutları..... 36

2.2.1. Etkililik ve Etkinlik 39

2.2.2. Yenilik 41

2.2.3. Kalite 41

2.2.4. Verimlilik	42
2.2.5. Finansal Performans	43
2.2.6. Çalışma Hayatının Kalitesi	43
2.3. Örgütsel Performans Ölçümü	44
2.4. Örgütsel Performans Değerleme Yöntemleri	46
2.4.1. Dengeli Ölçüm Kartı	47
2.4.2. Paydaş Temelli Performans Değerleme	49
2.4.3. Performans Piramidi	49
3. ARAŞTIRMANIN METODU	51
3.1. Araştırmanın Önemi	51
3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Örnekleme Tekniği	52
3.3. Veri Toplama Araçları	52
3.4. Araştırmanın Modeli	53
3.5. Araştırmanın Hipotezleri	53
3.6. Araştırmanın Kısıtları	54
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	55
4.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular	55
4.2. Güvenirlilik Analiz Sonuçları	56
4.3. Korelasyon Analiz Sonuçları	56
4.4. Regresyon Analiz Sonuçları	57
SONUÇ	61
KAYNAKÇA	67
EKLER	75
Ek 1: Anket Formu	75

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Kültürel Zeka Kavramının Tanımları	4
Tablo 2. Örgütsel Performansa Yönelik Literatür Araştırması.....	34
Tablo 3. Demografik Bulgular	55
Tablo 4. Ölçeklerin Güvenirlik Bulguları	56
Tablo 5. Korelasyon Analiz Sonuçları.....	57
Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi.....	58



.

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Kültürel Zekanın Etki Alanı	7
Şekil 2. Kültürel Zekanın Bileşenleri	10
Şekil 3. Kültürel Zekanın Dört Boyutlu Modeli.....	11
Şekil 4. Araştırma Modeli.....	53



SÖZLÜK

Çok Kültürlülük: Genellikle değişik kültürlerin belirli sınırlı halinde beraberce yaşamasının sonucunu ifade etmektedir.

Duygusal Zeka: Bireyin kendisinin ve başkalarının duygularının farkına varılması, ayırt edilmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesini içermektedir.

Expat: Başka bir ülkeye yerleşen ve o ülkenin vatandaşı olmayan kişiyi tanımlayan bir terimdir. Genellikle, kendi ülkesinden farklı bir ülkede çalışan, yaşayan ya da uzun süre kalan kişileri ifade eder. Expatlar genellikle iş veya eğitim gibi sebeplerle yurtdışına gitmiş kişilerdir ve geçici ya da uzun süreli bir süreyle başka bir ülkede yaşamaktadırlar.

Kültür: Bir toplumun veya belirli bir grubun sosyal etkileşimlerini ve iş uygulamalarını şekillendiren temel inanç ve gelenekleri ifade etmektedir.

Kültürel Zeka: Kültürel zeka, farklı kültürel geçmişlere sahip bireyler tarafından sergilenen alışılmadık ve net olmayan hareketleri anlama ve kavrama yeteneğidir.

Örgüt: Antropoloji, sosyoloji, psikoloji, kamu yönetimi, sosyal psikoloji gibi değişik bilim dallarının ilgi alanlarına girmiş bir kavramdır. Kurum veya kişilerin ortak bir amaç için bir araya gelerek oluşturduğu topluluktur.

Performans: Amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilmesi sonucu olarak tanımlanmaktadır.

Sosyal Zeka: Bireylerin insan ilişkilerinde zekice davranmasını sağlayan zeka türüdür.

Zeka: Bireyin akıl yürütme, düşünme, yargılama ve olaylar karşısında çıkarım yapabilme yeteneğinin toplamı şeklinde ifade edilmektedir.

GİRİŞ

Çağdaş sanayileşme sonrası dönemde, kapsamlı ve ilgi çekici bir ilerleme arayışı, birçok ülkede sosyal becerilere önemli ölçüde odaklanılmasını gerektirmektedir. Liderlerin kültürel zekası (CQ) olarak da bilinen kültürel zeka ve bunu etkileyen unsurlar üzerine kapsamlı çalışmalar yapılmıştır. Şirketler, ekonomik, sosyal, teknik, kültürel ve siyasi alanlar da dahil olmak üzere çevrenin çeşitli yönlerinde yeni yenilikler ve değişikliklerle karşı karşıyadır. Şirketlerin böylesine değişken bir ortama etkin bir şekilde yanıt verebilmeleri bilgi becerilerine bağlıdır. Dahası, küreselleşmenin ortaya çıkışı ve uluslararasıdaki bağlantılar şirketler arasındaki rekabeti artırırken, şirketlerin genişleme ve ilerleme olanaklarını da genişletmektedir. Küreselleşme, çeşitli ticari fırsatlar sunmasına rağmen, kültürel sürtüşmelerin özellikle öne çıktığı önemli engelleri de beraberinde getirmektedir. Kültürel zeka, heterojen ve farklı ortamlarla etkileşim halinde olan kültürler içindeki kültürel değerlerin ve fikirlerin anlaşılmasıyla ilgilidir. Liderlerin yeterliliği, işletmelerin başarılarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Günümüz şirketleri kültürel çeşitliliğin getirdiği önemli zorluklarla boğuşmaktadır. Ne yazık ki, birçok firma kültürel farklılıkların rekabet avantajı elde etmek için değerli bir araç olma potansiyelini göz ardı etme eğilimindedir ve bu farklılıkları etkili bir şekilde yönetmek için gerekli becerileri dikkate almamaktadır. Bu koşullar göz önüne alındığında, uzmanların çoğu, yüksek vasıflı liderlere sahip olmanın firmaların küresel pazarlarda rakiplerinden daha iyi performans göstermesini sağladığını ileri sürmektedir. Organizasyonlar bu varlıkların kalitesini ve kullanımını arttırmak için gereklidir. Bu araçlardan biri de liderler için kültürel zekadır. Kuruluşlar, dinamik ve küresel bir ortamda kuruluşa etkin bir şekilde liderlik edebilmek için sezgisel ve pratik becerilerin bir kombinasyonuna sahip liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu liderler, hızlı ekonomik ve kültürel değişimlerin yanı sıra küresel ticaretin hızla genişlemesini de öngörebilmektedir. Bir kuruluşun rekabet üstünlüğünün hem maddi hem de maddi olmayan varlıkları içeren stratejik varlıkları elde etme, koruma ve kullanma becerisiyle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu da güçlü bir finansal performansla sonuçlanmaktadır. Buna ek olarak, maddi olmayan varlıklardan

kaynaklanan olanaklara yatırım yapan firmaların bilgi tabanlı ekonomide başarıya ulaşma olasılığı daha yüksektir.

Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde kültürel zekalarının örgütsel performansını nasıl etkilediğini inceleyen çalışma sayısı çok az olduğu görülmektedir. Özellikle expatlar üzerinde yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde kültürel zeka kavramı ele alınmıştır. Ardından kültürel zekanın bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutlarını ayrıntılı olarak bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel performans kavramı ele alınmıştır. Kavramın tanımından sonra örgütsel performans ölçümü ve örgütsel performans değerlendirme yöntemlerini ele alınmıştır.

Üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacı ve öneminden bahsedilmiştir. Ardından araştırma modeli kurulmuş ve araştırmanın kapsamı, kısıtlarına değinilmiştir. Araştırma yönteminde ise kullanılan ölçeklere değinilmiştir. Son olarak ölçek hipotezleri geçerlilik, güvenilirlik, korelasyon ve aracılık analizleri ile test edilmiştir. Verilerin analizlerinde SPSS 25 ve SPSS Process 2.13 programı kullanılmıştır.

1. KÜLTÜREL ZEKA

Çalışmanın birinci bölümünde kültürel zeka kavramının tanımından ve ayrıntılı olarak bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutlarından detaylı bir şekilde incelenmiştir.

1.1. Kültürel Zeka Kavramının Tanımı

Kültürel zeka kavramı P. Christopher Earley tarafından 2002 yılında yayınlanan bir literatür makalesinde kavram tanımlanmıştır (Earley, 2002, s. 271). Earley ve Ang (2003) tarafından tanımlanan kültürel zeka kavramı, Sternberg ve Detterman (1986) tarafından ortaya atılan çoklu zeka hipotezine dayanmaktadır. Earley ve Ang tarafından tanımlandığı şekliyle kültürel zeka, bir bireyin kültürel bağlam tarafından şekillendirilen beklenmedik kültürel ortamlara uyum sağlama ve bu ortamlarda gelişme yeteneğiyle ilgili olmaktadır (Sternberg ve Detterman, 1986, s. 118).

Güçlü bir kültürel zekaya sahip bireyler, farklı kültürlerden insanlarla başarılı bir şekilde işbirliği yapma ve bilişsel, davranışsal ve motivasyonel becerilerini kullanarak alışılmadık ortamlara uyum sağlama kapasitesi sergilemektedir. Sosyal olarak edinilmiş davranışları uyuşmadığında bile, yenilikçi yorumlar üretme ve eylemlerini kültürel bir ortamda ayarlama kapasitesine sahip bir birey, yüksek derecede kültürel zeka göstermektedir. Yüksek kültürel zekaya sahip bireyler, farklı kültürlerle etkileşim kurarken yanlış anlamalardan kaçınmak için belirli bir durum hakkında hızlı bir şekilde görüş oluşturmak yerine anlamak için çaba sarf etmektedirler (Early ve Ang, 2003, s. 59). Bu kapsamda kültürel zeka kavramı, farklı kültürleri başarıyla aşmanın genel bilişsel yeteneklerden daha fazlasını gerektirebileceği fikrine dayanmaktadır (Brislin vd., 2006, s. 40-55).

Kültürel zeka, farklı kültürel geçmişlere sahip bireyler tarafından sergilenen alışılmadık ve net olmayan hareketleri anlama ve kavrama yeteneğidir. Bir şeyleri aynı ulustan diğerlerinin kavrayışıyla uyumlu bir şekilde anlamaya yönelik doğuştan gelen yetenek, kültürel zeka olarak adlandırılmaktadır (Ang vd., 2020, s. 45). Kültürel zeka, bir bireyin kültürel açıdan çeşitlilik gösteren ortamlarda etkin bir şekilde faaliyet gösterme kapasitesini ifade etmektedir. Bir yetenek olarak kültürel zeka kavramı,

bireyin farklı kültürlerarası ortamlarda etkinlik sağlama kapasitesinin altını çizmektedir. Kültürel zeka, bir kültürü kavrama, sürekli etkileşimler yoluyla o kültür hakkında bilgi edinme ve kişinin zihniyetini başkalarının gelenek ve davranışlarına uyum sağlayacak şekilde kademeli olarak ayarlama ve böylece kültürlerarası iletişimde yeterliliği artırma konusunda uyarlanabilir ve becerikli olma yeteneğini kapsamaktadır (Thomas ve Inkson, 2017, s. 69).

Kültürel zeka tanımlarının ve kavramsallaştırmalarının evrimi, tarihsel gelişimini gösteren Tablo 1’de gösterilmektedir (Liao ve Thomas, 2020, s. 34-35).

Tablo 1. Kültürel Zeka Kavramının Tanımları

Yazarlar	Tanımlar
Earley (2002); Earley ve Ang (2003)	Kültürel uyum yeteneği, bir bireyin aşına olmadığı kültürel ortamlara başarılı bir şekilde uyum sağlama kapasitesini ifade etmektedir.
Thomas ve Inkson (2003)	Çeşitli çok kültürlü koşullarda etkili olabilmek için, kültürlerarası etkileşimin temellerini kavramak ve bir dizi uyarlanabilir yetenek ve davranış geliştirmek gerekmektedir.
Earley ve Mosakowski (2004)	Kişinin yabancı ve belirsiz davranışlarını, yurttaşlarının ve meslektaşlarınınkiyle tutarlı bir şekilde anlama ve yorumlama kapasitesini ifade etmektedir.
Earley ve Peterson (2004)	Kültürel yeterlilik, farklı kültürel ortamlarda başarılı olmak için çeşitli sinyalleri toplama, analiz etme ve bunlara yanıt verme kapasitesidir.
Earley, Ang ve Tan (2006)	Kültürel uyum yeteneği, bir bireyin yeni ve alışılmadık kültürel bağlamlara etkili bir şekilde uyum sağlama kapasitesini ifade etmektedir.
Thomas (2006)	Kültürel yeterlilik, farklı kültürel geçmişlerden gelen bireylerle etkili etkileşimlerde bulunma kapasitesini ifade etmektedir.
Ang et al. (2007)	Kültürel yeterlilik, bir bireyin çeşitli kültürel ortamlarda etkili bir şekilde performans gösterme ve liderlik etme kapasitesini ifade etmektedir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Farklı kültürel geçmişlere sahip bireylerle etkileşimde bulunurken yüksek düzeyde kültürel zekaya sahip olmak çok önemlidir. Araştırmacılar, kendi kültürlerinin yanı sıra başkalarının kültürlerini de anlama istek ve kabiliyetine sahip olan kişilerin yüksek düzeyde kültürel zeka sergileyeceklerini öne sürmektedir (Robbins, 2017, s. 5). Şirketler sıklıkla farklı kültürlere sahiptir ve bir birey yeni bir kurumda çalışmaya başladığında, genellikle ilk haftalarını kurumun kültürel normlarını çözmeye harcamaktadır. Her büyük şirkette, entelektüel söylemlerde bulunan alt kültürler vardır. Bu alt kültürlere örnek vermek gerekirse, satış elemanları mühendislerle iletişim kuramazken, halkla ilişkiler uzmanları avukatlar karşı çok fazla sabretmek durumunda kalabilmektedir. Departmanların, mesleklerin ve coğrafi bölgelerin her biri, sohbet eden kişinin kafasını karıştırabilecek farklı tutumlar, anlamlar, geçmişler ve değerler koleksiyonuna sahiptir. Aksi takdirde, kültürel zekaları yükseltilemez (Earley, 2002, s. 140).

Giderek heterojenleşen bir çalışma ortamında yöneticiler, meslektaşlarının farklılıklarını belirleyen gelenekleri, beden dilini ve varsayımları anlama kapasitesine sahip olmalıdır. Yabancı kültürlerin şirketler, meslekler ve bölgeler de dahil olmak üzere hayatımızın çeşitli yönlerine nüfuz etmesi, etkileşimler sırasında bu kültürleri algılama ve bunlara uyum sağlama becerisi gerektirmektedir. Bu özellikleri bol miktarda sergileyen bireyler, tanıdık ortamlarda en üst düzeyde sosyal başarıya sahip olanlar değildir. Ulusal kültür, bireylerin değerlerini, tutumlarını, geleneklerini, inançlarını ve iletişimlerini etkilemede önemli bir rol oynamaktadır (Wild ve Wild, 2017, s. 21). Dünyanın yakın zamanda tüm bireylerin benzer yaşam tarzlarına, değerlere ve tutumlara sahip olacağı tek bir küresel kültüre dönüşeceği varsayılmamalıdır. Kültürlerin, geleneklerin, tutumların ve fikirlerin toplumda derin bir şekilde yerleşmiş olduğu, ancak küreselleşme nedeniyle artan zorluklarla karşılaştıkları göz önüne alındığında, bunların evrimi aniden değil kademeli olarak gerçekleşecektir. Küreselleşmenin insan toplumları arasındaki kültürel farklılıkları ortadan kaldırıp kaldırmadığı ya da kültürel farklılığı artırıp artırmadığı konusu günümüzde önemli bir tartışma konusudur (Earley, 2002, s. 139).

Ang ve Van Dyne (2008, s. 5), küreselleşmenin dünyayı daha tekdüze hale getiren bir süreç olarak algılanmasına rağmen, kültürel çeşitlilik ve farklılıkların dünya çapında bireyler için önemli engeller oluşturduğunu savunmaktadır. Popüler kültür ve

teknoloji kültürlerarası yakınlaşmayı kolaylaştırma potansiyeline sahiptir. Ancak, temel kültürel farklılıklar mevcut olduğunda, kültürlerarası yakınlaşmanın derecesi önemli ölçüde azalmaktadır. Küreselleşme hem faydalı unsurlara hem de kültürlerarası ilişkileri artırma potansiyeline sahip olduğu gibi kültürlerarası yanlış anlamalar, gerilimler ve çatışmalar riskini de beraberinde getirmektedir. Farklı bir kültürden gelen bir bireyin davranışlarını ve eylemlerini anlama kapasitesi olan kültürel zeka, çoğunlukla duygusal zeka ile ilişkilendirilmektedir (Robbins, 2017, s. 53).

Yüksek duygusal zekaya sahip bir birey, insanlığımızı tanımlayan ve bizi diğerlerinden ayıran nitelikleri bünyesinde barındırmaktadır. Yüksek düzeyde kültürel zekaya sahip bir birey, bireyler veya gruplar tarafından gösterilen hem evrensel hem de özel davranışsal özellikleri ayırt edebilir. Kültür, bu iki zıt uç arasında var olan geniş alanı kapsamaktadır (Earley ve Ang, 2003, s. 140).

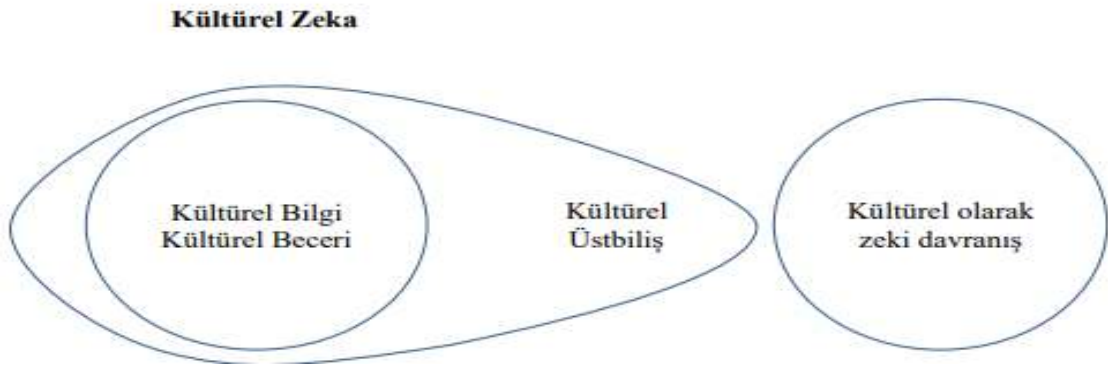
Kültürel zeka kavramı bilişsel, fiziksel ve duygusal/motivasyonel olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır. Kültürel zeka, birçok açıdan duygusal zekaya benzemekle birlikte, insanların belirli bir kültürden etkilenen davranışlar ile bireyler tarafından veya evrensel olarak sergilenen davranışlar arasında ayırım yapmasını sağlayarak onu aşmaktadır. Daniel Goleman, kültürel zeka ile duygusal zeka arasındaki ilişkiyi, harekete geçmeden önce düşünceli bir şekilde düşünme ve başkaları hakkında aceleci yargılarda bulunmaktan kaçınma eğilimi olarak tanımlamıştır. Yargılamayı askıya alma süresi, bireyin kültürel zeka düzeyine bağlı olarak değişebilmektedir. Kültürel zeka düzeyi yüksek olanların saatler veya günler, düşük olanların ise haftalar veya aylar sürebilmektedir (Goleman, 1995, s. 85).

Kültürel zekanın bazı unsurları doğuştan gelse de, makul miktarda dikkat, motivasyon ve hazırlığa sahip olan bireyler tatmin edici bir kültürel zeka derecesine ulaşabilmektedir. Tanımadığınız kişilere onların kültürünü anladığınızı göstermek için sadece kelimeler yeterli olmamakla birlikte davranışlarınız ve tutumunuz da kendinizi onların dünyasına bir dereceye kadar kaptırdığınızı kanıtlamalıdır. İster tokalaşarak ister kahve sipariş ederek olsun, çevrenizdekilerin davranış ve jestlerini taklit etme kapasitenizi göstererek, başkalarına karşı gerçek bir ilgi ve kültürlerine asimile olma arzusu sergilemiş olunmaktadır (Early, 2002, s. 141).

1.2. Kültürel Zekanın Boyutları

Şimdiye kadar kültürel zeka kavramı birbiriyle bağlantılı ancak ayrı iki şekilde tanımlanmıştır. Kültürel zekânın ilk çerçevesi bilişsel, üstbilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutlarını kapsamaktadır. İkinci model ise kültürel zekayı, bireylerin çevrelerindeki kültürel boyutları etkin bir şekilde ayarlamaları, seçmeleri ve şekillendirmeleri için gerekli yetkinlikler olarak kavramsallaştırmaktadır (Early, 2002, s. 141-145). Literatürde kültürel zekânın genellikle üç ya da dört boyuttan oluştuğu kabul edilmektedir. Early ve Mosakowski (2004: 139) bilişsel, fiziksel ve duyuşsal olmak üzere üç farklı boyuta odaklanarak kültürel zeka üzerine bir çalışma yürütmüştür. Earley ve Ang (2003, s. 68) kültürel zeka üzerine motivasyonel, davranışsal, bilişsel ve üstbilişsel olmak üzere dört farklı boyutu inceleyen bir çalışma yürütmüştür.

İlgili çalışma araştırmamızda önemli bir faktör olduğu için ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak incelenecektir. Her iki kültürel zeka modeli de karmaşıktır ve birden fazla yönü vardır. Bununla birlikte, hem bileşen boyutlarının miktarı ve içeriği hem de bu özelliklerin birbirine bağlanma biçimi açısından farklılık göstermektedir. Thomas ve diğerleri (2008, s. 123) kültürel zekanın üç boyuttan oluştuğu bir paradigma önermektedir. Bunlar; bilgi, beceri ve üstbiliş şeklindedir.



Şekil 1. Kültürel Zekanın Etki Alanı

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kültürel zekâyı, bireylerin çevrelerindeki kültürel unsurlara etkili bir şekilde uyum sağlamalarına, bunları seçmelerine ve etkilemelerine olanak tanıyan, kültürel üstbilişle ilişkili etkileşimli bilgi ve yetkinliklerin kapsamlı bir çerçevesi olarak

görmüştür. Kültürel zeka, belirli bir kültürel veya kültürler arası ortamda edinilen özel bilgi ve yetenekler olarak tanımlanabilmektedir. Bununla birlikte, kültürel açıdan zeki davranışların geliştirilmesi, kültürün kültürel üstbilgi olarak bilinen kapsayıcı yönüne dayanmaktadır. Bu tanım, yapıyı karmaşık zeka kavramsallaştırmaları alanı içinde kategorize etmektedir. Kültürel zeka, çeşitli bilgi (belirli bir bilgi alanının kavranması) ve beceri (bu bilginin uygulanmasındaki yeterlilik) biçimlerinin yanı sıra bilişsel ve üstbilişsel yönleri (kişinin kendi düşünme ve öğrenme süreçlerinin farkındalığı ve düzenlenmesi) de kapsamaktadır (Thomas vd., 2008, s. 127).

Thomas ve arkadaşlarının kültürel zekâ modeli ile Earley ve Ang'ın (2003: 141) kültürel zekâ modeli karşılaştırıldığında, bilişsel, üstbilişsel ve davranışsal bileşenlerin (beceriler) çoğunlukla aynı olduğu görülmektedir. Thomas ve arkadaşlarının (2008, s. 128) bilgi ve beceri yönü Earley ve Ang'ın (2003) bilişsel ve davranışsal yönüyle örtüşmektedir. Üstbilişsel özellik her iki kavramsallaştırmada da karşılaştırılabilir niteliktedir. Temel fark, çoğunlukla motive edici bir unsurun dahil edilmesinden kaynaklanan boyutların miktarı ve niteliğinde yatmaktadır. Earley ve Ang'a göre kültürel zeka, bireyin yabancı bir kültürle etkileşime girme motivasyonunu gerektirmektedir.

Ang ve Van Dyne (2008, s. 3) ile Law ve diğerlerine (1998, s. 741) göre, kültürel zeka birden fazla boyuttan oluşan karmaşık bir kavramdır. Bu boyutların, kültürel zekânın genel yapısıyla aynı düzeyde olduğu düşünülmektedir. Araştırmacılar, çok boyutlu yapının tamamını oluşturan dört boyut olduğunu öne sürmektedir. Ancak, bu boyutların kültürel zeka ile nasıl ilişkili olduğuna dair herhangi bir detay vermemektedirler. Özetlemek gerekirse, üstbilişsel kültürel zeka, bilişsel kültürel zeka, motivasyonel kültürel zeka ve davranışsal kültürel zeka, toplu olarak genel kültürel zeka kavramını oluşturan farklı yeteneklerdir.

Earley ve Ang (2003, s. 55) tarafından önerilen kültürel zeka kavramı, etkileşimsel zeka teorilerine dayanmaktadır. Bu fikirler zekâyı birey ve çevresi arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak kavramsallaştırmaktadır. Etkileşimsel bakış açısı, zekâyı ilişkin en kapsamlı ve her şeyi kapsayan anlayışı sunmaktadır. Zeka, bir birey ve çevresi arasındaki dinamik etkileşim olarak tanımlanmaktadır. Sternberg, (1990, s. 42) bireylerin tek başlarına zeki düşünme veya davranış sergilemediklerini

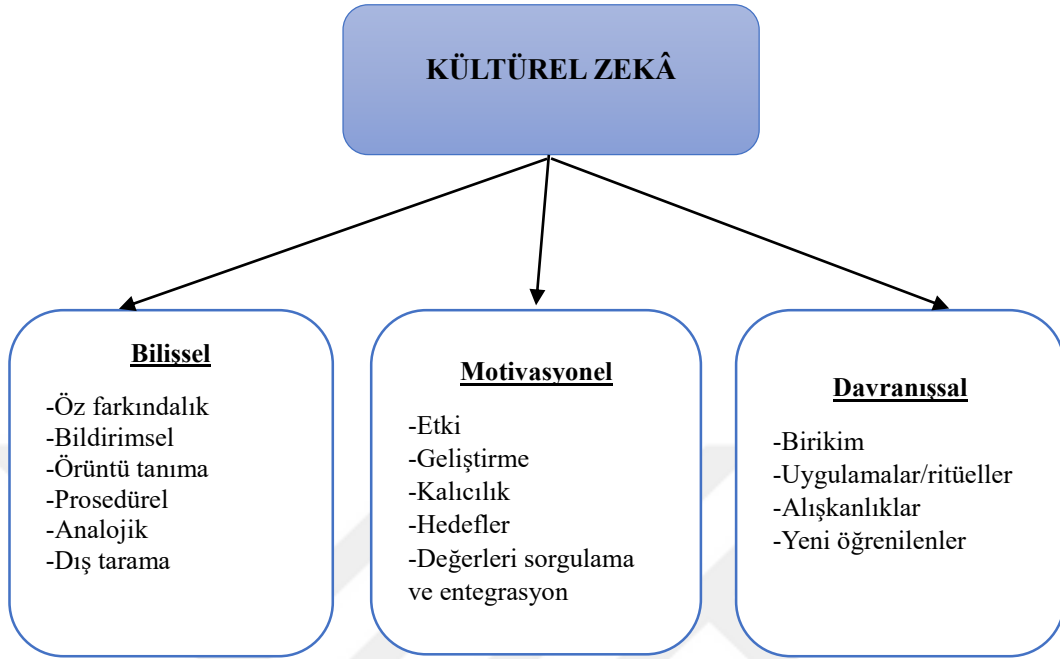
savunmaktadır. Dahası, kültür ve toplum, bireylerin belirli bir kültürel veya toplumsal bağlamda yerine getirdikleri rolleri ve görevleri dikkate almadan zeka için kriterler oluşturamamaktadır.

Etkileşimsel zeka modelleri, zekanın çevre veya bağlamdaki değişikliklere uyum sağlayabilmesini ve dinamik bir şekilde temsil edilmesini sağlamak için hem iç hem de dış faktörleri dikkate almaktadır. Bağlamın zeka üzerindeki potansiyel etkisini kabul ederek zekaya yönelik biyolojik, bilişsel, motivasyonel veya davranışsal yaklaşımlardan ayrılmaktadırlar. Düşüncelerinde üç etkileşimli zeka teorisinden etkilenmişlerdir. Gardner'ın (1983) çoklu zeka teorisi, bireylerin genetik miras, kültürlenme, sosyalleşme ve çevresel etkileşim yoluyla edinilen farklı becerilere sahip olduğunu öne sürmektedir. Gardner'ın eylemlere vurgu yapan çoklu zeka teorisi, bireylerin çevreleriyle nasıl etkileşime girdiklerini anlamaya yönelik bir çerçeve olarak kabul görmektedir (Gardner, 1983, s. 293).

Sternberg'in (1988) üçlü zeka teorisi üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar içsel (zihinsel bilgi işleme), dışsal (çevreye uyum) ve deneyimsel (yeni durumlarla başa çıkma) şeklindedir. Bu teori, hem içsel hem de dışsal faktörleri göz önünde bulundurarak kapsamlı bir zeka anlayışı sunmaktadır. Earley ve Ang'in kavramsallaştırması, Ceci'nin (1990, s. 76) bir kişinin doğuştan gelen yeteneklerini, bağlamsal bağlamını ve motivasyonunu kapsayan biyoekolojik zeka teorisi tarafından bilgilendirilmiştir. Bu kavrama göre, bireyler çevreleriyle etkin bir şekilde başa çıkabilmek için içsel yeteneklerini kullanmaya yönlendirilmelidir. Bu üç zeka anlayışı, daha sonra Earley ve Ang'in (2003, s. 59) çalışmasında ana hatlarıyla belirtildiği gibi bir kültürel zeka teorisinin formüle edilmesine temel oluşturmuştur.

Bu teorilerin temel varsayımları aşağıdaki gibidir: (a) zeka salt bilişsel kapasiteden daha fazlasını kapsar, (b) zeka motivasyonel muhakemeyi içerir ve (c) zeki davranış sosyal ortamlarda yetkin katılımı gerektirmektedir. Bu teorik temelden ortaya çıkan kavram, “kültürel zekanın bir bireyin yeni kültürel ortamlara ustalıkla uyum sağlama kapasitesiyle ilgili olduğudur” şeklindedir. Kültürel zeka teorisinin gelişimi gözden geçirildiğinde, adaptasyonun birçok teoride yaygın bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır. Dahası, adaptasyon kavramı kültürler arası alışverişlerin önemli bir sonucu olarak uzun bir tarihsel geçmişe sahip olmaktadır (Liao, 2020, s. 36).

Kültürel zeka kavramsallaştırmasının genel çerçevesini gösteren diyagram Şekil 2'de gösterilmektedir (Early ve Ang, 2003, s. 59):

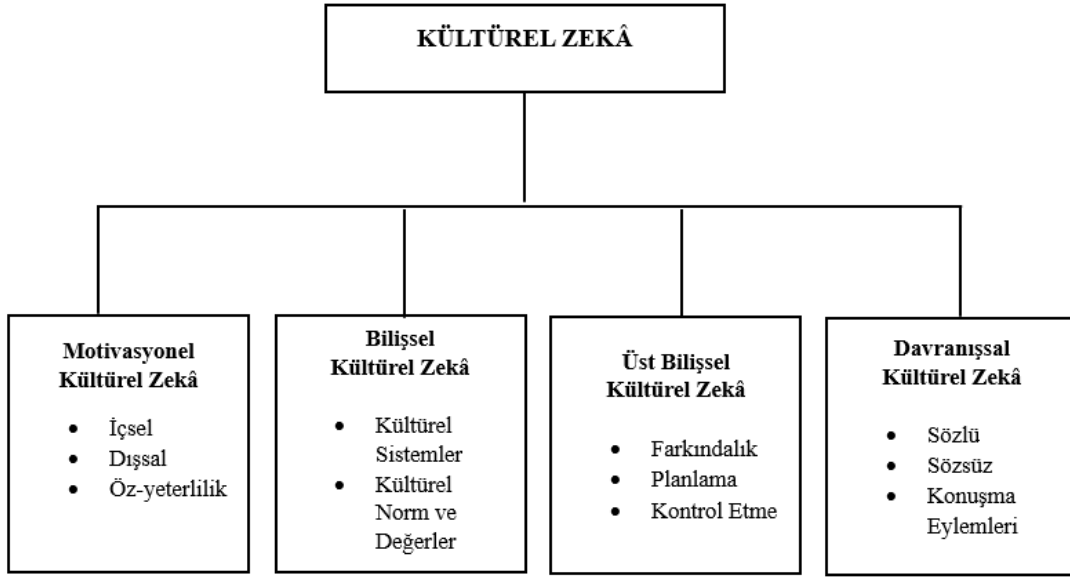


Şekil 2. Kültürel Zekanın Bileşenleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Earley ve Ang başlangıçta kültürel zekayı üç boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmıştır. Bunlar bilişsel (bireylerin yeni bir kültür hakkında edindikleri belirli bilgilerle ilgili), motivasyonel (bilişsel bir perspektife dayalı olarak hareket etme ve bilgi edinme konusunda kararlı olma eğilimine atıfta bulunur) ve davranışsal (istenilen veya amaçlanan bir eylemi gerçekleştirme kabiliyetiyle ilgili) şeklindedir. Daha sonra, araştırmaları üstbilişi bilişsel alan içinde bağımsız bir boyut olarak değerlendirmeye odaklanmıştır (Earley ve Ang, 2008, s. 3-5).

Kültürel zekanın yapısı bilişsel, üstbilişsel, motivasyonel ve davranışsal unsurlar olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır: Bu unsurlar Şekil 3'te gösterilmektedir (Van Dyne vd., 2010, s. 134):



Şekil 3. Kültürel Zekanın Dört Boyutlu Modeli

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Üstbilişsel kültürel zeka gelişmiş bilişsel süreçlerle ilgiliyken, bilişsel kültürel zeka eğitim ve kişisel deneyim yoluyla edinilen kültürel normlar, uygulamalar ve gelenekler hakkındaki bilgiyi kapsamaktadır. Bu, birçok kültürde ve alt kültürde yaygın olan ekonomik, yasal ve sosyal sistemlerin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını ve kültürel değerlerin altında yatan temel yapılara ilişkin derin bir farkındalığı kapsamaktadır. Yüksek bilişsel kültürel zekaya sahip bireyler, diğer kültürler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları kavrama ve ayırt etme konusunda yüksek bir yeteneğe sahiptir. Motivasyonel kültürel zeka, kişinin dikkatini ve çabasını bilgi edinmeye ve kültürel farklılıkların damgasını vurduğu ortamlara uyum sağlamaya odaklayabilme kapasitesini ifade etmektedir. Hedeflere ulaşılmasını artırmak için duyguların, düşüncelerin ve eylemlerin düzenlenmesini gerektirmektedir (Ang vd., 2007, s. 335).

Güçlü bir kültürel zeka dürtüsüne sahip olan bireyler, doğuştan gelen ilgileri nedeniyle dikkatlerini ve çabalarını kültürler arası konulara odaklanmaktadır. Davranışsal kültürel zeka, farklı kültürlerden bireylerle etkileşim kurarken uygun sözlü ve sözsüz davranışlar sergileme kapasitesini ifade etmektedir. Kültürel kavrayış ve motivasyon için zihinsel becerilere sahip olmanın yanı sıra, belirli bağlamların kültürel değerleriyle uyumlu uygun sözlü ve sözsüz eylemler sergilemek de çok

önemlidir. Bu, geniş kapsamlı ve uyarlanabilir bir davranış yelpazesine sahip olmayı gerektirmektedir. Yüksek davranışsal kültürel zekaya sahip bireyler, kültürel olarak uygun kelime dağarcığı, tonlama, jestler ve yüz ifadelerinin sergilenmesi de dahil olmak üzere kapsamlı sözlü ve sözsüz becerilerinden türetilen bağlama uygun davranışlar sergilemektedirler (Livermore, 2010, s. 7). Bu bölümde kısaca sunulan dört boyutun yanı sıra bunları birbirine bağlayan altta yatan süreçler açıklanacaktır.

1.2.1. Bilişsel Kültürel Zekâ

İleri sistematik yaklaşımları vurgulayan üstbilişsel kültürel zeka, eğitim ve deneyim yoluyla edinilen birçok geleneksel gelenek ve uygulamayı kapsayan, bireyin kültürüne ilişkin bilimsel bilgiyi kapsamaktadır. Bu bağlamda ileri zeka, çeşitli medeniyetlerde ve alt kültürlerde yaygın olan ekonomik, sosyal, hukuki ve genel kültürel değer sistemlerine ilişkin derin bir anlayışı kapsamaktadır. Yüksek bilişsel yeteneğe sahip bireyler, toplumun çeşitli yönlerindeki benzerlikleri ve farklılıkları anlaşılabilir (Ang vd., 2007, s. 338; Crowne, 2008, s. 392).

Kültürü anlamak, terapötik uygulamanın çok önemli bir yönüdür çünkü bireylerin nasıl geliştiği ve davrandığı hakkında bilgi edinmeyi içermektedir (Van Dyne vd., 2009, s. 236-237). Sosyal kültür ve kültürel gelişim, bireylerin kültürel boyuta sahip sosyal iletişim kalıplarını inşa ettiği ve kurduğu sistemlerin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasıyla ilgilidir. Sosyal kültür ve kültürel oluşumun analizi, çeşitli kültürel unsurların belirli bir kültür içindeki sosyal iletişim kalıplarının gelişimine nasıl katkıda bulunduğunu ortaya koyarak, ilgili temel sistemlere ilişkin anlayışımızı geliştirmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse, yüksek derecede sistematik kültürel zekaya sahip bireyler, hem kişilerarası iletişimde (Ang ve Van Dyne, 2008, s. 6) hem de farklı kültürel kökenden gelen bireyleri anlamada (Ang vd., 2007, s. 338) yeterliliği geliştirmiştir.

Bilişsel kültürel zeka, bir bireyin farklı kültürel bağlamlardaki kültürel sistemleri, normları, uygulamaları ve gelenekleri kavramasıyla ilgilidir. Kültürel çevrenin bileşenlerini kavramak, bireylerin kültürel sistemlerin davranışları nasıl etkilediğini ve farklı kültürler arasındaki davranış ve ilişkilerdeki farklılıkların nedenlerini anlamalarını sağlamaktadır. Van Dyne ve arkadaşları iki farklı bilgi

kategorisi olduğunu öne sürmektedir. İlk olarak kültürel olgulara ilişkin temel anlayıştır. Bu bilgi, kültürel ortamı oluşturan temel bileşenleri açıklamaktadır. İkincisi ise alana özgü kültürel uzmanlıktır. Bu terim, evrensel kültürel unsurların belirli bir alanda nasıl ortaya çıktığının kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını ve bu alanda etkinlik sağlamak için gereken en uygun yaklaşımı ifade etmektedir. Bu tür bir bilgiye sahip olmak, kişinin alışkın olmadığı çevreyi kavramasını ve hızla uyum sağlamasını sağlamaktadır. Bu temalar bilişsel kültürel zeka bileşeninde detaylandırılmıştır ve daha önce açıklandıkları için burada kısaca tekrar edilecektir (Van Dyne vd., 2012, s. 300).

1.2.1.1. Genel (Evrensel) Kültürel Bilgi

Triandis'e göre kültür hem nesnel hem de öznel bileşenleri kapsamaktadır. Kültürün nesnel unsurları, kültürün insanlar tarafından yaratılan gerçek ve gözlemlenebilir yönleriyle ilgilidir. Bu unsurlar şunlardır: ekonomi (kapitalizm ve sosyalizm); hukuk (resmi hukuk ve gayri resmi yönetim); siyasi sistemler (monarşi ve demokrasi); geleneksel kültür biçimleri hakkında bilgi (anaerkil ve ataerkil); sosyal etkileşim kuralları, dini inançlar, kadın ve erkeklere yönelik rol beklentileri, dil kullanım kuralları (nesneler için kullanılan kelimelerin cinsiyeti olup olmadığı) ve sözel olmayan davranış kuralları (jestler, yüz ifadeleri) şeklindedir. Diğer dil ve lehçelerde yeterlilik kazanmanın yanı sıra kültürel bağlama göre farklılık gösteren iletişim normlarının nüanslarını kavramak (doğrudan ve dolaylı iletişim gibi) şeklinde olmaktadır (Van Dyne vd., 2012, s. 302).

Öznel kültür, kültürün daha göze çarpmayan ve gizlenen psikolojik nitelikleriyle ilgilidir. Toplumsal kültür, değerler, inançlar ve varsayımlar da dahil olmak üzere bir topluluk tarafından kolektif olarak sahip olunan maddi olmayan fikirlerden oluşmaktadır. Öznel kültür genellikle toplulukçu ve bireyci inançlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik ve kadınlık gibi boyutları kapsamaktadır. Alana özgü kültürel bilgi, tek bir ülkenin veya yerin anlaşılmasıyla ilgilidir. Spesifik alan, yönetim, diplomasi, barışı koruma, eğitim alanlarındaki farklı alt kültürlerle veya yaş, cinsiyet ve eğitim seviyesi gibi demografik gruplarla da ilgili olabilmektedir. Çok kültürlü işletmelerdeki yöneticiler, farklı kültürel geçmişlerden gelen bireyleri etkili bir şekilde teşvik edecek bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Ayrıca, farklı kültürel

bağlamlara göre uyarlanmış yetkin müzakere taktikleri oluşturma yeteneğine sahip olmalıdırlar. Diplomatlar, misyonerler, yurtdışı eğitim programlarındaki öğrenciler, kültürlerarası çatışma bölgelerindeki barışı koruma güçleri ve savaşlar veya doğal afetler sonrasında sınır ötesinde çalışan insani yardım uzmanları kendi alanlarındaki alt kültür gruplarına örnektir (Tunalılar, 2018, s. 57).

1.2.1.2. Bağlama Özel Kültürel Bilgi

Öznel kültür, kültürün kolayca görülemeyen gizli psikolojik nitelikleriyle ilgilidir. Kültürel bilgi, değerler, inançlar ve varsayımlar da dahil olmak üzere bir topluluk tarafından kolektif olarak sahip olunan maddi olmayan fikirlerden oluşmaktadır. Öznel kültürün yaygın boyutları arasında toplulukçu ve bireyci inançlar, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik ve kadınlık yer almaktadır. Alana özgü kültürel bilgi, tek bir ülkenin veya yerin anlaşılmasıyla ilgilidir. Belirli bir alan, yöneticiler, diplomatlar, barış güçleri, eğitimciler veya yaş, cinsiyet ve eğitim gibi demografik alt gruplar içindeki farklı alt kültürlerle de ilgili olabilmektedir. Çok kültürlü işletmelerdeki yöneticiler, farklı kültürel geçmişlerden gelen bireyleri etkili bir şekilde teşvik edecek bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Ayrıca, farklı kültürel bağlamlara göre uyarlanmış yetkin müzakere taktikleri oluşturma yeteneğine sahip olmalıdırlar. Diplomatlar, misyonerler, yurtdışı eğitim programlarındaki öğrenciler, kültürlerarası çatışma bölgelerindeki barışı koruma güçleri, savaş veya doğal afet sonrası sınır muhafızları ve özel alanlarda çalışan insani yardım uzmanları gibi bireylerin hepsi farklı alt kültür grupları içerisinde faaliyet göstermektedir (Van Dyne vd., 2012, s. 302).

1.2.2. Üst Bilişsel Kültürel Zekâ

Üstbilişsel bilgi, bir bireyin özellikle bilişsel konularla ilişkili olan bilgisiyle ilgilidir. Bireyler olgunlaştıkça, edindikleri bilgi ve inançların önemli bir kısmı zihin ve çeşitli psikolojik fenomenlerle ilgilidir. Üstbiliş genellikle bilişsel süreçlerin ve nesnelerin farkındalığı ve anlaşılması olarak tanımlanır ve bilişle ilgili her şeyi kapsamaktadır. Ancak bu kavram, yalnızca bilişsel yönlerden ziyade herhangi bir

psikolojik yönü de kapsayacak şekilde genişletilebilmektedir. Üstbiliş, kişinin kendisinin veya bir başkasının duyguları veya güduları hakkında farkındalığa veya anlayışa sahip olma becerisini ifade etmektedir (Flavell, 1987, s. 21).

Üstbiliş, kendi zihinsel süreçlerimizi iç gözlemsel olarak analiz etme ve hem kendi zihnimizin hem de başkalarının zihninin iç işleyişini titizlikle izlemek için kültürel bilgimizden yararlanma bilişsel becerisidir. Farklı kültürel bağlamları kavramamızı ve bu bağlamlardaki zorlukları etkili bir şekilde ele almamızı sağlamaktadır. Üstbilişsel kültürel zeka, kültürel açıdan farklı deneyimleri anlama ve yorumlama becerimizi ifade etmektedir. Kendi bilişsel süreçlerimize ve başkalarınınkine ilişkin değerlendirmeler oluşturduğumuzda ortaya çıkmaktadır (Van Dyne vd., 2010, s. 135).

Triandis (2006), yüksek düzeyde üstbilişsel kültürel zekaya sahip bireylerin, kültürel geçmişlerinin eylemlerini ve kültürlerarası durumlara yaklaşımlarını nasıl etkilediğine dair yüksek bir anlayışa sahip olduklarını belirtmektedir. Ang ve arkadaşları, üstbilişsel kültürel zekanın planlama, farkındalık ve kontrol olmak üzere üç farklı bileşeni olduğunu keşfetmiştir (Van Dyne, vd. 2012, s. 299).

1.2.2.1. Planlama

Planlama, farklı bir kültürle ilk etkileşimden önce bir iç gözlem ve stratejik düşünme yöntemidir. Geliştirme ise bir şeyi tanımlama sürecidir. Açıklığa kavuşturmak gerekirse, planlama kültürle karmaşık bir şekilde bağlantılıdır. Derin bir tefekkürle meşgul olmak ve etkileşimin gelişimi sırasında yapılması gereken eylemleri kavramak şeklindedir. Bu nedenle de gelecekteki olayların tahminine dayanmaktadır. Bu yöntem hem yakın hem de kalıcı hedeflere ilişkin kapsamlı içgörülerin yanı sıra belirli kültürel bağlamları dikkate almak gibi titiz hazırlıklar sunmaktadır. Bu, belirli önlemlerin uygulanmasını kolaylaştıran eylem planlarının formüle edilmesini içermektedir. Bir görüşmeye başlamadan önce, kişinin kendisinden farklı olan diğer kişilerin bakış açılarına ilişkin kültürel bir anlayışa sahip olması önemlidir (Van Dyne, vd. 2012, s. 299).

Livermore planlamayı, farklı bir kültürel geçmişten gelen biriyle işbirliği yaparken kişinin kendi ülkesinde tipik olarak gerçekleştirdiği bir görevi nasıl değiştireceğini hayal etme süreci olarak tanımlamaktadır. Yöneticiler bu tür senaryolarda çeşitli stratejiler uygulayabilirler. Örneğin, belirli bir kültürden gelen bir kişi veya o kişi için ilk konuşmanın uygun niteliğini belirlemek gibidir. Gündelik sohbetten iş konularını tartışmaya geçişi hangi taraf başlatmalıdır? Toplantı sırasında eylem adımlarına ulaşmak için süreç nedir? Uygun rehberlik miktarı nedir? Yeterli kültürel bilgi ve farkındalık olmadan bu sorulara cevap vermek zordur. Bu nedenle de yüksek derecede üstbilişsel kültürel zekaya sahip olmak için öncelikle yüksek düzeyde bilişsel kültürel zekaya sahip olmak gerekmektedir (Livermore, 2010, s. 126).

Örneğin, “baskın” gruba mensup kişiler “ikincil” grubun üyeleriyle iletişim kurarken genellikle olumsuz varsayımlarda bulunurlar. Bunun tersi de doğrudur. Azınlık grupları, sık sık önyargı ve ayrımcılığa maruz kalmalarının bir sonucu olarak sıklıkla şüphecilik beslemektedir. Azınlık bireyleri, başkalarının eylemlerinin nasıl yorumlandığını anlamada netlik eksikliği nedeniyle şüphe veya güvensizlik duyabilmektedirler. Sonuç olarak, başkalarıyla ilişkilerinde yüksek düzeyde düşünceli davranmaktadırlar. Düşünceli kişiler, iletişim sürecinin birden fazla potansiyel sonucunu öngörerek başkalarıyla etkileşimlerini bilinçli bir şekilde gözlemler ve analiz etmektedirler. Bu yaklaşım, azınlık gruplarından kişilerin temel iletişim biçimlerine katılmalarına olanak tanıdığı için uygundur. Ancak, düşünceli olmayı bir teknik olarak kullanmanın başarısı, azınlık gruplarının etkileşimde bulundukları bireylere karşı önyargılı olmamalarına bağlıdır (Gudykunst, 2015, s. 127).

1.2.2.2. Farkındalık

Farkındalık, kişinin şu anda kendisinin ve başkalarının kültürel düşünce ve bilgilerinin bilincinde olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Planlama, gelecekteki olayları öngörme becerisine odaklanırken, farkındalık, bireylerin kültürlerinin kendi zihinsel süreçlerini ve davranışlarını, kültürler arası etkileşimler sırasında başkalarının zihinsel süreçlerini ve davranışlarını ve genel olarak kültürler arası ortamı nasıl etkilediğine dair anlık farkındalığa sahip olma derecesini ifade etmektedir. Basitçe ifade etmek gerekirse, kültürlerarası yetkinlik, kültürel faktörlerin kişinin kendisinin

ve başkalarının eylemleri üzerindeki etkisinin farkına varmak ve yeterli bilgi toplanana kadar kültürlerarası alışveriş hakkında yargıda bulunmaktan kaçınmaktır. Dolayısıyla farkındalık, kişinin kendi düşüncelerinin, başkalarının düşüncelerinin ve içinde bulunduğu koşulların ardındaki mantığı kavrama yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Van Dyne, vd., 2012, s. 299).

Livermore'a göre farkındalık, eylemlerimizi ve tepkilerimizi kesintiye uğratmak için öz denetim uygulamayı ve bunun yerine daha geniş bir bakış açısı kazanmak ve aksi takdirde fark edilmeyecek şeyleri görmek için duraklamayı içermektedir. Farkındalık, buzdağının üç katmanı (evrensel, kültürel ve kişisel yönler) arasındaki ayrımları ayırt etmek için çok önemlidir. Bu seviyeler arasında ayırım yapmak için hayati bir araç olarak hizmet etmektedir. Farkındalık pratiği sıklıkla daha iyi karar verme ve performansa yol açmaktadır. Bireylerin çoğunluğu düzenli işlerini asgari bilinçli çabayla yerine getirmektedir. Toplantıları düzenlemek, küçük not defterleri kullanarak sohbet etmek ve sunumlar sırasında başkalarının tepkileri aracılığıyla ilerlememizi ölçmek için kullandığımız yöntem bu olmaktadır. Bununla birlikte, bilincimiz genişledikçe, farklı bir ortama girdiğimizde bu biraz otomatikleşmiş eylemleri durdurma becerisi kazanılmaktadır. Küçük not defterlerinin sınırlı kapasitesi nedeniyle, yabancı bir ülkede yaptığımız bir sunum sırasında, kendi ülkemizde alıştığımıza kıyasla yanıt eksikliği yaşanabilmektedir (Livermore, 2010, s. 116).

Ne gördüğümüz ve onu nasıl tanımladığımız kültürel yönelimimizle ilgilidir. Dolayısıyla, kültürel zekanın stratejik (üstbilişsel) boyutu, deneyimlediğimiz ve gözlemlediğimiz şeylerin ardındaki “neden” sorularını nasıl yanıtladığımızla ilgilidir. "Bu kurumun yönetimi neden bu şekilde yapılandırılmış?" Çevremizin daha fazla farkında olmak, "Bu ofis neden bu şekilde dekore edilmiş?" gibi soruları yanıtlamanın yoludur. Eğer belirli bir düzeyde duygusal zekaya sahipsek, çatışma durumlarında nasıl tepki vereceğimizi veya tanıdık ortamlarda nasıl iletişim kuracağımız bilinmektedir. Ancak artan farkındalıkla birlikte yeni kültürel bağlamlarda tüm bunların farklı yapılması gerektiğini de fark edilebilmektedir. Örneğin, bir kültürde resmiyeti azaltarak dostluğu geliştirdiğine inanılan alaycı mizah, başka bir kültürde güveni zedeleyebilmektedir. Bir yemek davetini reddetmek bir kültürde yıkıcı olarak

değerlendirilirken, başka bir kültürde önemsiz olabilmektedir (Livermore, 2010, s. 120).

Tanımadığımız kişilerle iletişimimizi geliştirmek için, onlarla sohbet ederken doğal eğilimimizi tespit etmek çok önemlidir. Bu davranışlarımızı kasıtlı olarak düşünmeden kendiliğinden iletişim tarzımızı ifade etmektedir. Bilinçsiz eylem, kişisel örtük iletişim varsayımlarımıza dayanan iletişime yol açmaktadır. Kişisel teorilerimiz, iletişim hakkında sahip olduğumuz, içsel ve içgüdüsel olarak kabul ettiğimiz bilinçsiz varsayımları ifade etmektedir. Teorileri bilinçsizce kullandığımız için, onları irdelemeyi ve olası değişiklikleri düşünmeyi ihmal edilebilmektedir. Altta yatan varsayımlarımızı sorgulamamak, başkalarının davranışlarına ilişkin öngörülerimizin doğruluğunu varsaymamıza yol açmaktadır (Tunalılar, 2018, s. 56). Örtük teorilerimiz hakkında bilgi ve anlayış kazandıkça, bunların kendi deneyimlerimizin yanı sıra yetiştirilme tarzımızla ilişkili kültürel, etnik, toplumsal cinsiyet, sosyoekonomik ve coğrafi faktörlerden etkilendiğini görülmeye başlanmaktadır. Çoğu zaman, davranışlarımız yeni veya yabancı bir ortamla karşılaştığımızda dikkatimizi çeker ve bu noktada davranışlarımız bilinçli hale gelmektedir. Kendi kültürümüzden ve başka bir kültürden bireylerle iletişimimizdeki tek fark bilinç düzeyimizde yatmaktadır. Farklı bir kültürel geçmişe sahip bireylerle etkileşim halindeyken, kendi kültürel çevremizden olanlara kıyasla davranışlarımız konusunda daha fazla öz farkındalık sergilenmektedir. Bunun nedeni, diğer kültürlerle iletişim kurmanın daha az alışılmış olması ve kendi kültürümüzden bireylerle iletişim kurmaya kıyasla daha alışılmadık ve olağandışı durumlarla karşılaşmayı gerektirmesidir (Gudykunst, 2015, s. 25).

1.2.2.3. Kontrol

Üstbilişsel kültürel zekanın bu yönü, mevcut deneyimler beklenenlerden saptığında kökleşmiş inançlarımızı eleştirel bir şekilde incelemek, hatta uygunluklarını irdelemek ve bilişsel çerçevelerimizi yeni bilgilere göre uyarlamaktır. Bu etkileşimler sırasında, başkalarının nasıl davrandığına ilişkin beklentiler ve bilişsel çerçeveler gerçek zamanlı olarak uyumlu hale gelene kadar değerlendirmeler ve anlayış sürekli olarak değiştirilmektedir (Van Dyne, 2012, s. 299).

Üstbilişsel kültürel zekanın alt boyutlarının harekete geçirilmesi, yüksek üstbilişsel kültürel zekaya sahip bireylerin hem kendi kültürlerine hem de diğer kültüre ilişkin önyargılarını eleştirel bir şekilde incelemelerine yol açmaktadır. Proaktif planlama yaparlar ve bunu ilişkileri aracılığıyla göstermektedirler. Örneğin, bireyci kültürel değerlere ve güçlü bir üstbilişsel kültürel zekaya sahip olan bir yönetici, kolektivist kültürel değerlere sahip olanların kolektif bir sonuca varmadan önce grup tartışmalarına girmeyi tercih edeceklerini tahmin edebilmektedir. Dolayısıyla, bu yönetici karar alma sürecine daha fazla zaman ayıracaktır. Benzer şekilde, kolektivist kültürel değerlere ve yüksek düzeyde üstbilişsel kültürel zekaya sahip bir yönetici, bireyci kültürel değerlere sahip bireylerin, başkalarını müzakere sürecine dahil etmeden, anında ve bağımsız kararlar almayı tercih edeceğini öngörebilmektedir. Görüşme sırasında her iki yönetici de beklentilerinin doğruluğunu değerlendirecektir. Gerekirse, farklı kültürel değerlere sahip bireylerin tercihlerine uyum sağlamak için stratejilerini değiştireceklerdir (Tunalılar, 2018, s. 55).

Üç aşamalı planlama, farkındalık ve kontrol süreci eş zamanlı olarak gerçekleşir. Bu prosedür sırasında, olası kafa karışıklıklarını ve bazı hususların yanlış yorumlanma olasılığını öngörmek çok önemlidir. Yüksek düzeyde kültürel zekaya sahip yöneticiler yine de alışık olmadıkları durumlarla karşılaşabilir ve yeni kültürel ortamlarda hemen kavrayamayacakları eylemlerle yüzleşebilmektedirler (Livermore, 2010, s. 120).

1.2.3. Davranışsal Kültürel Zekâ

Kültürel zekanın davranışsal bileşeni sadece bilişsel anlayışı ve uyum sağlamaya yönelik motivasyonel dürtüyü değil, aynı zamanda belirli bir ortam için ilgili davranışsal tepkilere sahip olmayı da kapsamaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008, s. 5). Kültürel uyum yeteneği, kişinin davranışlarını farklı kültürlerle uygun olarak değiştirme kapasitesini ifade eder ve çeşitli koşullara uyum sağlamak için çok yönlü bir bilgi repertuarı gerektirmektedir (Earley ve Peterson, 2004, s. 108).

Davranışsal kültürel zeka, kültürler arası durumlarda doğru davranmak için gereken beceri ve bilgileri kapsayan kültürel zekanın pratik uygulamasını ifade

etmektedir. Davranışsal kültürel zekanın önemli bir bileşeni, farklı bir kültüre asimile olmak için uygun anları tanımakta yatmaktadır. Bilgi edinmek çok önemlidir. Yüksek düzeyde kültürel zekaya sahip bir birey, hangi davranışların etkinliği artıracığını ayırt edebilecek bilgiye sahiptir ve buna göre hareket etmektedir. Dolayısıyla, davranışsal kültürel zeka, belirli bir kültürel ortama göre uyarlanabilir davranışları kapsamaktadır (Van Dyne vd., 2010, s. 137).

Kültürel zekanın davranışsal bileşeni hem sözlü hem de sözsüz davranışlarda uyum sağlama kapasitesini kapsamaktadır. Kültürel uyarlanabilirlik, kişinin sözlü ve sözsüz davranışlarını farklı bir kültür bağlamında etkili bir şekilde ayarlama kapasitesini ifade etmektedir. Aynı zamanda, belirli mesaj türlerini iletme için kullandığımız belirli kelime ve ifadelerle atıfta bulunan konuşma eylemlerinde gerekli uyarlanabilirliği de kapsamaktadır. Yüksek düzeyde kültürel zekaya sahip bir birey, aşinalık duygusu oluşturmak için diğer kişinin tavırlarını, duruşunu, sözlü ve sözsüz ipuçlarını ve diğer benzer davranışlarını taklit etmektedir (Livermore, 2011, s. 7).

Günümüzün küresel ortamlarının karmaşıklığı göz önüne alındığında, farklı kültürlerin tüm inceliklerini tam olarak kavramak pratik değildir. Bununla birlikte, farklı kültürlerle etkileşime girerken ayarlanması gereken belirli davranışlar vardır. Batılı bireyler, özellikle Asya kökenlilerin sunduğu kartvizitlerin titizlikle incelenmesi gerektiğini anlamalıdır. Buna ek olarak, birçok temel sözlü ve sözsüz davranış, başkaları tarafından ne ölçüde etkili olarak algılandığımızı artırmaktadır. Örneğin, kelimeleri söylerken kullanılan tonlama (yüksek ya da yumuşak) farklı kültürlerde farklı yorumlara yol açabilmektedir. Japonya'da selam vermenin inceliklerini derinlemesine anlamak yerli olmayan biri için zorunlu olmasa da fiziksel temasın doğru kullanımına dikkat etmek önemlidir. Genel olarak, kültürler arası çalışmanın neredeyse her yöntemi uyum yeteneğinin önemini vurgulamıştır. Davranışsal kültürel zeka uyum kabiliyetimizi artırmaya yönelik stratejileri belirlemek için bir araç sağlamaktadır (Van Dyne vd., 2010, s. 138).

Kültürlerarası iletişim üzerine yapılan çalışmalar, "uygun" olarak kabul edilen çok sayıda kültürlerarası iletişim yöntemi göstermiştir. Bunun arkasındaki temel mantık, bir kültürel çerçevede iletişim kurarken uygun olan davranışın başka bir kültürel çerçevede uygun olmayabileceğidir. Bu nedenle, bireyler çok yönlü olma ve

davranışlarını kültürel ortama göre ayarlama becerisine sahip olmalıdır. Bireyler başkalarının düşünceleri, duyguları ve güduları hakkında doğrudan bilgi sahibi olmadıklarından, davranışsal uyarlanabilirlik kültürler arası durumlarda çok önemlidir. Bunun yerine, bireyler görsel, işitsel, dilsel, vokal, yüz ve fizyolojik ipuçlarından çıkardıkları yorumlara güvenmek zorundadır. Van Dyne ve arkadaşları, kültürlerarası iletişim araştırmalarına göre davranışsal kültürel zekayı üç alt boyutta incelemenin kavrayışımızı geliştireceğini öne sürmüştür. Bahsedilen üç kategori sözlü davranışlar, sözsüz davranışlar ve konuşma tarzıdır (Van Dyne vd. 2012, s. 305).

Davranışsal kültürel zekanın alt boyutları sözlü davranış, sözsüz davranış ve konuşma eylemlerini kapsamaktadır. Bu boyutlar geçmiş, kültür, eğitim ve hobiler gibi faktörler tarafından şekillendirilir. İlk alt boyut olan sözel davranış, bireylerin başkalarıyla etkileşime girerken nasıl iletişim kurduklarına odaklanmaktadır. Sözel davranış, ses tonu, konuşma hızı, ses tonundaki dalgalanmalar, farklı ifade biçimleriyle verilen sıcaklık, coşku veya resmiyet düzeyi, duraklamaların kullanımı ve konuşma varyasyonlarının yoğunluğu gibi çeşitli yönleri kapsamaktadır. İkinci alt boyut olan sözsüz davranış, konuşulan kelimeler kullanılmadan, daha ziyade beden dili, yüz ifadeleri ve hatta bazen kıyafet seçimleri (resmi ve gayri resmi kıyafetler gibi) yoluyla aktarılan iletişimi kapsamaktadır. Kökleri kültüre dayandığından ve tüm sözsüz eylemler aynı öneme sahip olmadığından veya aynı mesajı iletmediğinden, bireylerin sözsüz davranışları tanıması ve buna göre tepki vermesi çok önemlidir. Konuşma eylemleri, bireylerin belirli bir bağlamın davranış normlarına uygun olarak çeşitli mesajları iletme biçimlerini analiz etmektedir. Çeşitli kültürler farklı davranış kalıpları sergiler ve konuşma eylemleri düzenlemeler, ilkeler ve etik standartlarla ilgili yerel normların iletilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, deyimsele ifadeler belirli kültürlerle özgü olduğundan, kültürel beklentilerin önemi, farklı kültürlerin bir mesajı iletenlerden çeşitli davranışlar beklemesi gerçeğinde yatmaktadır (Alesandrello, 2014, s. 152).

1.2.3.1. Sözlü Davranış

Dil, fikirlerin paylaşımını kolaylaştırır, iletişimde güveni teşvik eder ve karşılıklı fayda sağlayan sonuçların müzakere edilmesini sağlamaktadır. Kelimeler

belirli bir kültürel çerçeve içinde beklenti ve hayal gücü yaratma yeteneğine sahiptir, ancak aynı kelimeler farklı bir ortamda şüphe ve kuşkuculuk yaratabilmektedir. Çok kültürlü yönetim uygulaması sırasında kelimeler birçok şekilde kullanılmaktadır. Birkaç önemli kategori arasında temalar, emirler ve istekler, özürler ve iltifatlar yer almaktadır (Livermore, 2010, s. 138). Kültürel normlar, sıra alma ve konu yönetiminin farklı yollarını belirlemektedir. Konu yönetimi ve konuşma düzeni bireycilik ve kolektivizm tarafından belirlenmektedir. Yamada'nın Japonlar ve Kuzey Amerikalılar üzerinde yaptığı çalışma, toplulukçu kültürlerin daha kısa sıra alma sürelerine sahip olduğunu, konuşma sıralarını oldukça eşit dağıttığını ve sıraları dağıtırken bir konuyu başlatan kişiyi dikkate almadığını ortaya koymuştur. Bunun aksine, bireyci kültürler uzun tek taraflı monologlara katılma eğilimindedir, eşit olmayan sıra alma sergiler ve eldeki konuyu belirlediklerinde en uzun süre konuşmaya hakim olmaktadır. Sosyalistler tamamlayıcılıklarını ifade etmek ve konuşmalar sırasında diğerlerine destek sunmak için hem sözlü hem de sözsüz araçlar kullanılmaktadır. Bireyciler dikkatlerini göstermek için sorular ve açıklamalar gibi geri bildirim araçlarını kullanırken, topluluk üyeleri söylemi sürdürmek için "hmm, peki, o zaman" gibi destekleyici ifadeler kullanılmaktadır (Gudykunst, 2015, s. 214).

Davranışlarımızı etkili bir şekilde uyarlamak için, çeşitli durumlarda tartışılacak uygun konular hakkında bilgi edinmek çok önemlidir. Bu durum genellikle profesyonel tartışmalar için geçerli olsa da gündelik sosyal alışverişler için de geçerlidir. Farklı bir kültürel geçmişten gelen biriyle iş saatleri dışında gündelik bir yemek için sosyal bir buluşma ayarlamak, yalnızca iş odaklı karşılaşmalara kıyasla çok daha zor olmaktadır. Sosyal ilişkilerde etkin bir şekilde yol alabilmek için, hangi konulardan kaçınılması gerektiğini ayırt edebilecek yeterli düzeyde bilişsel kültürel zekaya sahip olmak gerekmektedir (Tunalılar, 2018, s. 63). "Şişman" teriminin algılanışı farklı ülkeler arasında değişiklik gösterir; bazı bölgelerde bu terim saldırgan bir ifade olarak görülürken, Afrika'nın bazı bölgelerinde bir övgü biçimi olarak değerlendirilmektedir. Bazı kültürlerde maaş, aşk hayatı veya aile ile ilgili konular özel olarak görülür ve açıkça paylaşılmazken, diğer kültürlerde bu tür tartışmalar olağan kabul edilmektedir. Din ve siyaset sıklıkla tabu konular olarak kabul edilir ve Amerikalılar tarafından açıkça istenmedikçe konuşmaktan kaçınılmaktadır. Alman toplumu, anlamlı ve kaliteli tartışmaları teşvik etmenin bir yolu olarak fikirlerin özgür

ve sınırsız bir şekilde paylaşılmasına büyük önem vermektedir. Almanların çoğunluğu için biriyle tanışmak, o kişinin çeşitli konulardaki duruşunu anlamayı ve bir etkileşim aracı olarak tartışmaya girmeyi gerektirmektedir. Buna karşılık, Çinli kişiler ilk karşılaşmalarında birbirlerini tanımak için farklı bir strateji seçerler. Çekişmeli konuşmalara ve tartışmalara girmek yerine, kendi aile soylarını paylaşır ve diğer kişinin soyu hakkında bilgi alırlar. Sosyal ve siyasi konular hakkında tartışmaya girmek ancak bu bilgi alışverişi yapıldıktan sonra uygundur. Amerikalılar ve Japonlar genellikle akşam yemeği sırasında iş hakkında uzun tartışmalara girerler, ancak İngilizler iş konuşmalarını iş gününün sonunda bitirme eğilimindedir. Mizah, farklı kültürler arasında sohbet konularındaki farklılıkları göstermenin tartışmasız en etkili yoludur. Mizah ve komedi unsurları sıklıkla ortak bir anlayış ve geçmişe dayanmaktadır. Bununla birlikte, yeni kültürlerarası alışverişlerde komedinin kullanılması özellikle yanlış yorumlamalara neden olmaya yatkındır (Livermore, 2010, s. 39).

İkna tekniklerindeki farklılıklar, sözlü iletişimin kültürler arasında değişen bir başka yönüdür. Toplulukçu kültürlere mensup bireyler çevredeki koşulları göz önünde bulundurur ve söz konusu ortama uygun ikna taktiklerini seçmek için çaba sarf etmektedir. Bunun aksine, bireyci kültürlere mensup bireyler dikkatlerini ikna etmeye çalıştıkları kişiye yöneltir ve sosyal olarak uygunsuz kabul edilebilecek ikna taktiklerini kullanılmaktadır. Hirokawa ve Miyahara bu soruna ilişkin iki örnek sunmaktadır. İlk örnek, sürekli olarak işe geç gelen çalışanların ikna edilmesi ile ilgilidir. Japon yönetici çalışanın yükümlülüklerini vurgulama eğilimindeyken, Amerikalı yönetici "işten çıkarma" gücünü bir tehdit olarak kullanma taktiğini uygulamaktadır. İkinci durumda Japon yöneticiler, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını sağlamak için şirket yararına fedakârlığı vurgulama stratejisini kullanırken, Amerikalı yöneticiler ödüllere odaklanmaktadır (Gudykunst, 2015, s. 216).

1.2.3.2. Sözsüz Davranışlar

Schober sözsüz iletişimi üç farklı bölüme ayrılmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Schober, 2003, s. 30):

- Sessiz olan sadece fiziksel jestler ve yüz ifadeleri yoluyla ifade edilen sözsüz ipuçlarını kapsamaktadır. Sözsüz iletişimin algılanabilir yönünü temsil etmektedir.
- Sesli bileşen, gülme ve iç çekme gibi eylemleri kapsamaktadır. Sözsüz iletişimin ses yönünü temsil etmektedir.
- Bireylerin tasvirini geliştiren nesnel bileşenler kıyafetleri, kokuları, aksesuarları ve diğer faktörleri kapsamaktadır. İletişimin kelimeleri içermeyen tamamlayıcı yönü olarak hizmet etmektedir.

Sözsüz iletişim nüanslı, konuşulmayan, çok yönlü ve eş zamanlı bir faaliyettir. Bireyler genellikle kendi sözsüz davranışlarının farkında değildir; bu davranışlar kasıtlı olarak düşünülmeden, kendiliğinden ve bilinçaltında ortaya çıkmaktadır. Andersen sözsüz iletişimin temel unsurlarını şu şekilde sıralamaktadır: fiziksel görünüm (kıyafet), kişiler arası mesafeler (proksemik), zaman (kronemik), yüz ifadeleri, hareketler, jestler (kinesik), dokunma (haptik), göz teması ve bakış (okülesik), konuşma dilinin kullanımı (paralanguage) ve koku (olfaktik). Bu temel kodların farklı kültürler arasında değişiklik gösterebileceğini ve kullanımlarının yüksek ve düşük bağlamlar, bireycilik ve kolektivizm, güç mesafesi, belirsizlik, yakınlık, kendini ifade etme ve cinsiyet gibi faktörlerden etkileneceğini ileri sürmektedir (Andersen, 2015, s. 229).

Andersen'in sözsüz iletişimin temel kodları incelendiğinde, sözsüz iletişimden "beden dili" olarak bahsetmenin yetersiz olduğu ve genel kavramın yalnızca bir kısmını kapsadığı ortaya çıkmaktadır. Sözsüz iletişim, konuşulan sözcüklerin kullanılmadığı tüm iletişim biçimlerini kapsamaktadır. Bu iletişim biçimleri bireyler tarafından oluşturulur, çevrelerinden etkilenir ve hem göndericiye hem de alıcıya anlamlı mesajlar iletebilmektedir. Bu terim, iletişimin hem kasıtlı hem de kasıtsız yönlerini kapsamaktadır İnsanlar, rızaları olmaksızın başkalarına mesaj iletme eyleminde de bulunmaktadır (Kartari, 2014, s. 183).

Sözsüz ipuçları iletişim sürecinde birden fazla amaca hizmet etmektedir. İlk olarak, sözsüz ipuçları sözlü iletişimlerini yinelemeye yaramaktadır. Ayrıca, sözsüz işaretler sözlü işaretlerle çatışma potansiyeline sahiptir. Eğer bir kişi başka bir kişiye olan sevgisini monoton bir ses tonu kullanarak iletirse, bu durum konuşulan

kelimelerle çelişiyor olarak algılanabilir. Bu nedenle sözel olmayan ipuçları sözlü iletişimin yerine geçme özelliğine sahiptir. Dolayısıyla sözsüz ipuçları sözlü iletişimi geliştirme ve destekleme yeteneğine sahiptir. Ayrıca, sözsüz ipuçları sözlü iletişimin belirli yönlerini vurgulama yeteneğine sahiptir. Nitekim sözsüz ipuçları sözlü iletişimin hızını ve ritmini kontrol etme yeteneğine sahiptir (Tunalılar, 2018, s. 67).

Sözsüz işaretler, onları kullanan grup üyeleri arasında uzlaşma yoluyla oluşturulur ve bu da onları sembollere benzer şekilde doğası gereği keyfi hale getirmektedir. Örneğin, bir sembol bir toplumda “para birimi” anlamına gelebilirken, başka bir toplumda kaba bir şeyi ifade edebilmektedir. Japonya-Brezilya ilişkisi diller var olmayan kavramları ifade etme yeteneğine sahiptir, ancak sözsüz işaretler sadece var olan şeyleri ifade etmekle sınırlıdır. Sözsüz davranış, mesaj iletmek için sözlü dil yerine jestleri, yüz ifadelerini ve beden dilini kullanarak kültürlerarası koşullara yanıt olarak iletişimin uyarlanabilirliğini ifade etmektedir. Sözsüz davranışın uyarlanabilirliğini arttırmak için yüz ifadeleri ve beden dili değiştirilmelidir. Sözel olmayan davranışsal esneklik, kişinin yakın durarak ya da uzak oturarak ve bu etkileşimlerin niceliğini ve niteliğini değiştirerek diğerleriyle yakınlığını, fiziksel temasını ve göz temasını ayarlamasını kapsamaktadır. Örneğin, medeniyetler selamlaşma geleneklerinde farklılıklar gösterir; bazıları el sıkışırken, diğerleri eğilmeyi, baş sallamayı, el sallama hareketlerini ve hatta öpüşmeyi tercih etmektedir. Sözel olmayan davranışlardaki esneklik hem profesyonel hem de resmi olmayan kıyafetlere ve kişinin beden dili aracılığıyla kendini sunma biçimine kadar uzanmaktadır (Gudykunst, 2015, s. 202).

Batı kültüründe yaygın bir gelenek olan el sıkışma, dünya çapında evrensel olarak tanınan bir profesyonel selamlaşma olarak hizmet etmektedir. Selamlaşma çeşitli ortamlarda uygun bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, temasın sıklığı, süresi, başlatıcısı ve cinsiyeti farklı kültürel bağlamlarda önemli ölçüde değişiklik göstermektedir. Birinin sırtına veya omzuna fiziksel olarak dokunmak da profesyonel bir ortamda uygun kabul edilmektedir. Dokunsal etkileşim, çeşitli ortamlarda deneyimlenen bir fiziksel temas biçimini ifade etmektedir. Cinsiyet ve yaş gibi faktörleri göz önünde bulundurarak çeşitli hiyerarşik ilişkilerde kabul edilebilir fiziksel temas yöntemlerini anlamak, kültürlerarası etkileşimleri etkili bir şekilde yönlendirmek için çok önemlidir (Livermore, 2010, s. 147).

1.2.3.3. Konuşma Tarzı

Konuşma tarzları, yerel normlara ve beklentilere göre, istekler, davetler, özürler, teşekkür ifadeleri, şikayetler, tartışmalar ve "hayır" kelimesinin kullanımı da dahil olmak üzere belirli mesaj türlerini etkili bir şekilde iletme becerisini ifade etmektedir. Bu önemlidir çünkü farklı kültürler, belirli mesaj türlerini iletme için uygun davranış tarzına ilişkin farklı algılara sahiptir. Bu, kullanılan kelime dağarcığını, açıklık düzeyini ve konuşma tarzının yoğunluğunu kapsamaktadır. Almanya'da bir talebi reddederken, doğrudan bir "hayır" ile yanıt vermek uygun görülmektedir. Endonezya'da ise utançtan kaçınmaya yönelik kültürel vurgu nedeniyle "deneyeceğim" sözleriyle reddetmek daha uygundur. Kültürlerin özür dileme konusundaki beklentileri de farklılık göstermektedir. Birçok Anglofon ülkede, sadece hatalı olduğunda özür dilenmesi gelenekseldir. Buna karşılık, Japonya'da, sosyal normlara uymanın bir yolu olarak, örneğin bir akrabanın eylemleri için özür dilemek gibi, sorumlu olmasanız bile özür dilemek gelenekseldir (Van Dyne vd., 2012, s. 305).

Konuşma hızı, konuşma tarzı ile birlikte sözlü davranışın önemli bir yönüdür. Konuşmacılar, belirli bir dakika içinde kullandıkları kelime veya hece sayısında doğal olarak farklılık göstermektedirler. Kişilik, yaş, durum veya dil yeterliliği gibi faktörler bu sonuca katkıda bulunabilir. Konuşma hızındaki farklılıkların (korku, utangaçlık, yaş ya da dil yeterliliği gibi) spesifik nedenleri ne olursa olsun, hızlı konuşan bireyler dinleyiciler tarafından nispeten yavaş konuşanlara kıyasla sürekli olarak daha yetkin ve sosyal olarak arzu edilir olarak algılanmaktadır (Cargile, 2015, s. 255). Kelimelerin doğru kullanılmasına rağmen, yanlış yorumlamaların önemli bir kısmı bilginin aktarılma şeklinden kaynaklanmaktadır. Yüksek düzeyde kültürel zekaya sahip olan yöneticiler, yazılı iletişim, telefon görüşmeleri ve yüz yüze toplantılar için en etkili teknikleri ayırt edebilirler. Güç mesafesinin az olduğu kültürlerden gelen yöneticiler hem idari asistanla hem de genel müdürle iletişim kurarken aynı iletişim yöntemini kullanırlar. Ancak bu durum, güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde geçerli değildir. Yöneticiler, konuşma hızı, tonlama, tekrarlar ve vurgulu sorular gibi hususları kapsayacak şekilde, bireysel veya toplu toplantılar da dahil olmak üzere çeşitli bağlamlar için taktikler tasarlamalıdır. Ayrıca, konuşma tarzlarını her durumun

kendine özgü koşullarına göre uyarlama becerisine sahip olmalıdırlar (Livermore, 2010, s. 145).

1.2.4. Motivasyonel Kültürel Zekâ

Motivasyonel kültürel zeka, bir bireyin kültürel çeşitlilikle karakterize edilen koşullar altında etkin bir şekilde faaliyet gösterme kapasitesini ifade etmektedir. Başkalarıyla etkili bir şekilde etkileşim kurabilmek için bireyin çabalarını ve enerjisini bu amaca yöneltme kapasitesine sahip olması gerekmektedir. Kendini uygun yöne yönlendirme becerisi çeşitli araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır (İşçi vd., 2013, s. 6). Motivasyonel kültürel zeka, bireyin yeni kültürel çevre ve koşullara uyum sağlama eğilimi ve becerisiyle ilgilidir (Templer vd., 2006, s. 156).

Motivasyonel kültürel zeka üç temel motive edici faktörü kapsamaktadır. Bunlar şu şekildedir (Akdemir vd., 2016, s. 35):

- İyileştirme veya refahı artırma arzusu,
- Kendini geliştirmek veya yetiştirmek için zorluklarla yüzleşmeye hazır olma,
- Sebat veya kişinin hayatında tutarlılık ve öngörülebilirliğe yönelik eğilim.

Motivasyonel kültürel zeka, kişinin enerjisini ve dikkatini farklı kültürel bağlamlarda bilgi edinmeye ve harekete geçmeye odaklayabilme becerisini ifade etmektedir. Bu motivasyonel becerilerin bireylerin duygularını, bilgilerini ve davranışlarını etkin bir şekilde yönetmelerini sağladığına ve böylece hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırdığına inanılmaktadır (Kanfer ve Heggstad 1997, s. 39). Yüksek motivasyonel kültürel zekaya sahip bireyler stratejik düşünmeye daha fazla eğilim göstermekte ve bu da gerçek adaptasyonları üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır (Earley ve Peterson 2004, s. 109). Templer, Tay ve Chandrasekar'a (2006, s. 157) göre kültürel zeka, bireylerin farklı kültürlerle uyum sağlama becerileri üzerinde etkilidir.

Motivasyonel kültürel zeka, birçok kültürel ortamda etkili ve amaçlı bir şekilde bilgi edinme ve harekete geçme yeteneğini ifade etmektedir. Hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan duygusal, bilişsel ve davranışsal kontrolü içermektedir. Motivasyonel kültürel zekası yüksek olan bireyler stratejik düşünme için daha büyük bir kapasite sergilerler ve bu da etkili bir şekilde uyum sağlama yetenekleri

üzerinde faydalı bir etki yaratmaktadır (Earley ve Peterson 2004, s. 109). Templer, Tay ve Chandrasekar (2006, s. 157) motivasyonel kültürel zekanın bireylerin farklı kültürlerle uyum sağlama becerilerini önemli ölçüde etkilediğini ileri sürmektedir.

Motivasyonel kültürel zekanın alt boyutları içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve öz yeterlilik olarak belirlenmiştir. Motivasyonel kültürel zekâ seviyeleri yüksek olan bireyler, bu zekânın altında yatan bileşenler işlevsel olduğunda, kültürlerarası alışverişlere kolaylıkla ve hevesle katılmaktadır. Bunu yaparlar çünkü bu tür etkileşimlerin avantajlarını çok iyi takdir ederler ve kültürel farklılıkların ortaya çıkardığı engelleri etkili bir şekilde aşma güvencesine sahiptirler. Örneğin, polikronik kültürel değerleri benimseyen (iş toplantıları sırasında arkadaşların ve ailenin araya girmesine açık olmak gibi) ve güçlü bir motivasyonel kültürel zeka duygusuna sahip olan bir yönetici, cep telefonlarının titreşim moduna ayarlanmasını sağlayarak ve toplantı sırasında tekil bir odağı koruyarak monokronik bir kültürden gelen bir iş ortağı için rahat bir ortam yaratabilmektedir. Benzer şekilde, sıralı ve doğrusal zaman yönetimine öncelik veren ve motivasyon açısından yüksek düzeyde kültürel zekaya sahip olan bir yönetici, eş zamanlı ve esnek zaman yönetimine değer veren bir iş arkadaşının iş toplantısı sırasında bir aile üyesiyle kişisel bir telefon görüşmesi yapmasına şaşırmayacak veya dehşete düşmeyecektir (Van Dyne vd., 2012, s. 304). Motivasyonel kültürel zekanın bir bileşeni olan içsel motivasyon, yeni kültürel ortamlarda bulunmaktan ve farklı kültürel geçmişlere sahip bireylerle işbirliği yapmaktan elde edilen içsel haz ile ilgilidir. Buna karşılık dışsal motivasyon, gelişmiş iş olanakları, kariyer ilerlemesi, daha fazla sorumluluk ve itibar artışı gibi çeşitli kültürel deneyimlerden elde edilen somut avantajlarla ilgilidir. Son alt boyut ise farklı kültürel ortamlarla etkileşime girerken deneyimlenen öz yeterlilik ve öz güven duygusuyla ilgilidir. İçsel motivasyon ve öz yeterlilik birbiriyle yakından bağlantılıdır (Tunalılar, 2018, s. 58).

1.2.4.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, farklı kültürel deneyimlerin takdir edilmesini ifade eder, çünkü bu ifadenin kendisi belirli bir şeyden memnun olmayı önermektedir. Basitçe ifade etmek gerekirse, yeni uluslararası değişimlere katılmaktan elde edilen içsel hazzı

ve diğerk kùltùrel geçmişlerden gelen bireylerle işbirliği yapmaktan alınan zevki kapsamaktadır. Çok kùltùrlù deneyimin doğasında var olan avantajlar, içsel olarak yaratıldıkları ve dış faktùrlere veya koşullara bağlı olmadıkları için önemlidir (Van Dyne vd. 2012, s. 302). Motive edilmiş kùltùrel zekayı geliştirmek için, belirli sosyal gruplara yönelik önyargılarımızı ve bilinçsiz önyargılarımızı tanımak ve ele almak çok önemlidir. Amaç, önyargılardan yoksun olduğumuzu iddia etmek değil, bunların varlığını içtenlikle kabul etmek ve biliş ve eylemlerimizi nasıl etkilediklerini tespit etmektir. nyargılar kaçınılmazdır. Doęduęumuz andan itibaren, dünyayı belirli bir mercekten algılamaya alıştırılırız. Sosyalleşme sùreci çoğu zaman bilinçli bir farkındalık olmadan gerçekleşmektedir. Ebeveynlerimiz bize neyin "normal" neyin "tuhaf ve garip" sayıldığına dair toplumsal standartları aktarmaktadır. Bu sùrete bireyler başarı ve başarısızlık gibi kavramların yanı sıra doğru ve yanlışı ayırt etme konusunda da bilgi ve anlayış edinmektedirler. Mizah anlayışımızı paylaşan, hayata karşı benzer bir bakış açısına sahip olan ve aynı mutfak lezzetlerinden ve sanatsal yaratımlardan hoşlanan diğerlerinin arkadaşlığını tercih etmemizin nedeni bu olmaktadır. Dahası, bu durum dünyaya farklı bir bakış açısına sahip olan diğer kişiler hakkındaki önyargılarımızı da pekiştirmektedir. nyargılara sahip olmak kaçınılmaz olsa da bunlara göre hareket etmek řart değildir (Livermore, 2011, s. 49).

İçsel motivasyonu artırmak için, farklı mutfakları keşfetmek, moda, fotoğrafçılık, spor, müzik vb. gibi kişisel olarak teşvik edici bir hobi ile çok kùltùrlù deneyimler arasında bağlantı kurulabilmektedir. İlgimizi çeken çeşitli konular, çeşitli koşullar altında farklı şekillerde kendini göstermektedir. Farklı kùltùrel bağlantıları keşfetmek sadece arzumuzu ve ardından ilgimizi arttırmakla kalmaz, aynı zamanda buluş ve yaratıcılık yeteneğimizi de geliştirmektedir. Müzięe ilgi duyuyorsanız, hakim müzik türünü keşfetmek ve bir etkinliğe katılmayı düşünmek bakış açınızı önemli ölçüde değiştirebilmektedir. Potansiyel tehlikelerin varlığı zaman zaman içsel motivasyonu artırabilmektedir. Örneğin, birçok kùltre aktif olarak katılma konusundaki isteksizliğiniz mesleki ilerlemenizi engelleyebilmektedir (Tunalılar, 2018, s. 56).

1.2.4.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, kültürel çeşitlilik içeren karşılaşmalardan elde edilebilecek somut ve bireysel avantajların takdir edilmesini ifade etmektedir. Örneğin bu, kişinin iş yerindeki mesleki konumunda bir iyileşme ve dolayısıyla daha geniş bir kültürlerarası karşılaşma yelpazesi ve yabancı iş geçmişinin bir sonucu olarak kişinin cazip olma algısını içerebilmektedir. Buna ek olarak, uluslararası görevler, terfiler ve artan sorumluluk seviyeleri için fırsatlar gibi diğer somut avantajları da kapsayabilmektedir. Farklı kültürlerden bireylerle güçlü ilişkiler geliştirmek kişinin mesleki etkinliğini güçlendirir, kültürlerarası ortamlarda esnekliği artırır, kişisel memnuniyeti artırır ve kurumun finansal başarısına katkıda bulunmaktadır. Kültürel zekanızı geliştirerek, farklı kültürel ortamlarda iş yapma becerinizi etkili bir şekilde artırabilir ve önemli avantajlar elde edilebilmektedir (Van Dyne vd. 2012, s. 304).

Farklı kültürlerden bireylerle yetkin bir şekilde iletişim kurma isteğinizi artırmak için, parasal tazminatın ötesinde elde edeceğiniz ek faydaları göz önünde bulundurulmaktadır. Diğer kültürlerle etkili bir şekilde uyum sağlayabilen yöneticiler önemli pratik faydalar elde edebilmektedir. Bu faktörler arasında kariyer gelişimi en büyük öneme sahiptir. Optimum işleyiş ve genişleme için, tüm firmalar çok kültürlü ekiplere liderlik etme yeteneklerini kanıtlamış üst düzey yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Yabancı bağlamlarda müzakere becerileri edinmek, yaratıcılığı ve özgünlüğü geliştirebilir ve bu da hayatın çeşitli alanlarına ve profesyonel çabalara uygulanabilmektedir. Sosyal ağınızın kapsamı, çağdaş iş ortamlarında başarı düzeyinizi doğrudan etkilemektedir. Farklı kültürel kökenlerden gelen bireylerle iletişim kurmak ve sosyal bağlantıları genişletmek, kişisel gelişim ve yeni iş olanakları potansiyeli sağlayabilmektedir (Tunalılar, 2018, s. 59). Şirketler artık bu tür görevler için daha yüksek maaşlar ve ek tazminatlar sunmaya istekli olmaktadır. Denizaşırı bir yönetici yeni bir kültüre uyum sağlayamadığında ve kendi ülkesinde gösterdiği performans gösteremediğinde şirketler önemli kayıplara uğramaktadır. Farklı kültürlerde başarılı olma yeteneğine sahip yöneticiler, ek personel masrafları, potansiyel pazar payı kaybı, fırsat maliyetleri ve şirketin gelecekteki büyümesi ve genel morali üzerindeki olumsuz etki gibi faktörler göz önünde bulundurularak yüksek ücretlerle tazmin edilmektedir (Livermore, 2011, s. 54).

1.2.4.3. Öz Yeterlilik

Öz-yeterlik inançları, bireyler tarafından dört kaynaktan edinilen bilgilere dayalı olarak şekillendirilmektedir. Bu kaynaklardan birincisi ve en etkili olanı, bireyin önceki karşılaşmalarından elde ettiği sonuçlardır. Bu kaynaktan elde edilen veriler, öz yeterliliğe ilişkin işlenmemiş bilgilerdir. Bu bilgi daha sonra bilişsel işleme tabi tutulur ve bireyin öz değerlendirmesini etkilemektedir. Ayrıca, bireyler öz yeterlilik inançlarını başkalarının davranışlarını inceleme süreci yoluyla geliştirmektedir. Buradaki en önemli husus, kişinin tanık olduğu durumun, kişinin öz-yeterlik inançlarını oluşturduğu durumla karşılaştırılabilir olmasıdır. Ayrıca, bireyler öz-yeterlik inançlarını başkaları tarafından kendilerine uygulanan sosyal etki yoluyla edinilmekte ve geliştirilmektedir. Sosyal baskı hem olumlu hem de olumsuz sözlü değerlendirmeleri kapsamaktadır. Başkaları tarafından uygulanan dış etkiler, bireyin başarılı olma becerisine olan güvenini sarsabilmektedir. Sonuç olarak, bireylerin fiziksel ve duygusal koşulları, öz yeterlilik görüşlerinin şekillenmesinde önemli bir role sahip olmaktadır (Şahin ve Gürbüz, 2012, s. 128).

İnsanlar gerginlik, endişe ve umutsuzluk gibi duygusal durumlarını kişisel eksiklikler olarak görmektedir. MacNab ve Worthley tarafından yürütülen ve yöneticiler ile yönetim bilimi öğrencilerinin katıldığı bir çalışma, deneysel bir kültürlerarası eğitim programına katılan yüksek öz yeterliliğe sahip kişilerin, diğer katılımcılara kıyasla kültürel zeka konusunda daha fazla kazanım elde ettiğini ortaya koymuştur (MacNab ve Worthley, 2012, s. 62).

Shaffer ve Miller, öz yeterliliğin kültürlerarası adaptasyonun önemli bir belirleyicisi olduğunu ileri sürmektedir. Sağlam bir öz yeterlilik duygusundan yoksun yöneticiler sorunlardan kaçma ve zorluklar karşısında kolayca teslim olma eğiliminde olacaktır. Uluslararası ortamlardaki başarı düzeyimiz, kendimize olan inanç düzeyimizle doğru orantılıdır. İstenilen sonuçlara ulaşmak için belirli bir davranışı etkin bir şekilde yerine getirme motivasyonunu açıklayan öz yeterlilik teorisi, kültürel zeka ile ilişkilendirilmiştir. Öz yeterlilik kültürel zekâda çok önemli bir rol oynar çünkü kişinin güven seviyesini belirler ki bu da yabancı ortamlarda başarılı sosyal müzakereler için hayati önem taşımaktadır. Gurbetçinin kendine güveni, atandığı ülkenin kültürü hakkında özel bilgiler edindikçe artmaktadır. Yönetim alanında

yayınlanan çalışmalar, kültürel duyarlılık ve kültürel anlayışın öz yeterlilik üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir (Shaffer ve Miller, 2008, s. 118).

Yetkinlik, kendi yeteneklerimiz ve başkalarının para konusundaki yetenekleri hakkında sahip olduğumuz algıları ifade etmektedir. Yetkinliğin motivasyon, bilgi ve beceri olmak üzere üç önemli unsuru vardır. Güdü, tanımadığımız diğer kişilerle uygun ve verimli bir şekilde iletişim kurma işteğimizin derecesi ile ilgilidir. Bilgi, uygun ve verimli bir şekilde iletişim kurmak için gerekli bilgilerin edinilmesiyle ilgilidir. Bilinç ise beceriler, uygun ve etkili bir şekilde iletişim kurmak için gereken yetenekleri ifade eder. Davranışsal tezahür, eylem veya davranış gösterme kapasitesini ifade etmektedir. İyi bir iletişim kurmak için güçlü bir motivasyon gereklidir, ancak bunu başarmak için gerekli bilgi ve yeteneklerden yoksun olunabilmektedir. Drtye ve uzmanlığa sahip olsak da, yeterliliğimiz yetersiz olabilmektedir. Birlikte var olma becerisine sahip olunmaktadır. Etkileşimde bulunduğumuz ortam, edindiğimiz bilgi ve yeteneklerin uygulanmasını kolaylaştırabilmektedir. Böcekleri de içeren Asya mutfak kültürünün tanıtılması gibi çevrenin benzersiz nitelikleri nedeniyle güçlü duygusal tepkiler ortaya çıkabilmektedir. Duygusal tepkiler bilişsel olarak dzenlenemezse, diğer kültür tarafından yeterince kabul görmeyecektir. Uygun bir şekilde davranma ve olumlu görülme fırsatı kaybedilebilir (Gudykunst, 2015, s. 242).

2. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel performans kavramından, boyutlarından ve ölçümünden sırasıyla bahsedilmiştir.

2.1. Örgütsel Performans

Örgütsel performans, genel performans ile eş anlamlıdır. Bir kuruluşun performansı, belirli bir zaman dilimindeki faaliyetlerinin doruk noktasıdır. Bu sonucun yorumlanması, firmanın belirlenmiş hedeflerine ne ölçüde ulaştığı ile ilgilidir. Örgütsel performans, şirket hedeflerine ulaşmak için üstlenilen çabaların değerlendirilmesini ifade etmektedir (Songur, 1995, s. 1).

Performans, bir kuruluşun girdileri ve çıktıları ile bunların ürettiği sonuçlar arasındaki bağlantıların ölçülmesi ve değerlendirilmesi yoluyla belirlenebilir. Kuruluşlar çıktılarını veya sonuçlarını birçok performans boyutuna göre değerlendirmektedir (Benligiray, 1999, s. 8). Açık sistemler olan işletmelerde performansın ölçülmesi bir zorluk teşkil etmektedir. Bir kar merkezinin performansını karlılık ve pazar payı gibi ölçütlere dayalı olarak değerlendirmek ve bir iş sürecinin performansını hata oranı ve zamanında teslimat oranı gibi ölçütleri kullanarak değerlendirmek mümkün olsa da bu ölçülebilir performans göstergelerine bireysel katkıyı kesin olarak belirlemek zor olmaktadır (Kılınç ve Akkavuk, 2001, s. 106).

Örgütsel performans kavramı, örgütler üzerine yapılan neredeyse tüm çalışmalarda tartışılan bir konu olmuştur. Süregelen bu tartışmaya rağmen, örgütsel performans konusunda sınırlı bir mutabakat vardır. Örgütsel literatürün çoğunda "örgütsel performans" terimi genellikle "etkililik" anlamında kullanılırken, bazı çalışmalarda "örgütsel verimlilik" olarak da tanımlanabilmektedir. Önceki çalışmalarda performansa ilişkin çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır (Lin ve Carley, 2003, s. 1). Bu değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır (Jenatabadi, 2015, s. 2-4).

Tablo 2. Örgütsel Performansa Yönelik Literatür Araştırması

Yazar	Tanım
Etzioni (1960)	Örgütsel performans, belirli amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının sürekli olarak değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır.
Chandler (1962) ve Thompson (1967)	Örgütsel performans, bir kuruluşun ne kadar iyi durumda olduğunun en önemli ölçütü, uzun bir süre boyunca genişleme ve hayatta kalma yeteneğidir.
Lorsh (1970)	Örgütsel performans, çevre ile üretken dengenin sağlanması ve bireysel katılımcılar arasında uyumun kurulması olarak nitelendirmiştir. Örgütsel performans, performansı artırmaya kendini adanmış motive olmuş bir işgücü ile birlikte operasyonların etkin bir şekilde yönetilmesiyle elde edilmektedir.
Lawrence ve Lorsch (1969)	Örgütsel performansın ölçülmesinde yeni bir faktör olarak "müşteri memnuniyeti" kavramını oluşturmuştur.
Lupton (1977)	Çalışanlar mükemmel üretkenliğe, memnuniyete ve motivasyona sahip olduğunda, maliyetler ve işgücü huzursuzluğu asgari düzeyde olur veya hiç olmaz. Bu özellikler örgütsel performansı etkilemektedir.
Katz ve Kahn (1978)	Örgütsel verimlilik ve etkinliğin değerlendirilmesi, tüm genel getiri biçimlerinin optimize edilmesiyle elde edilir. Örgütsel performans "etkililik", "verimlilik" ve "uygunluk" alt boyutlarından oluşmaktadır.
Robbins (1987)	Örgütsel performans, bir sosyal sistem olarak bir örgütün hedeflerini ve kaynaklarını ne ölçüde etkin bir şekilde dikkate aldığını ve gerçekleştirdiğini ifade etmektedir.
Cherrington (1989)	Örgütsel performans, bir örgütün zaferi veya etkinliğine bağlıdır. Hedeflerini etkin bir şekilde gerçekleştiren örgütsel yapının güvenilir bir ölçüsüdür.
Adam (1994)	Bir şirketin performansının çoğunlukla çalışan performansının kalibresine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Çalışanların bilgi ve yetenekleri, yüksek düzeyde bir örgütsel performans elde etmek için çok önemlidir.
Harrison ve Freeman (1999)	Örgütsel performans, örgütsel paydaşların ihtiyaçlarının karşılanmasındaki memnuniyet derecesinden etkilenmektedir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Performans, başlangıç değeri ile istenen değer arasındaki uyumsuzluktan etkilenebilir. Bu durum örgütsel yapı açısından da geçerlidir. Her organizasyon belirli bir hedefle kurulmaktadır. Bu hedefe ulaşmak için çeşitli bileşenlerin bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu unsurlar emek, sermaye ve doğal kaynaklar olarak sınıflandırılabilir. Bu özelliklerin verimliliği ve etkinliği örgütsel performansı önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu kritik ilkenin her firma için eşit öneme sahip olduğuna inanılmaktadır. Kuruluşların başarısı, performans düzeylerine bağlıdır. Bu nedenle, şirketlerin performans ölçümü yapmaları beklenmektedir. Ayrıca, bu özel durumla ilgili olarak performans ölçümü yapmanın gerekçeleri aşağıda özetlenmiştir (Coşkun, 2007, s. 2):

- İşletmelerin elde ettikleri başarı derecelerini değerlendirmek için,
- Ürün ve hizmetlerin üretimi ile tüketicilerin beklentileri arasındaki uyumu değerlendirmek,
- Müşterilerin istek ve taleplerinin yerine getirilmesini değerlendirmek,
- Daha önce keşfedilmemiş gerçekleri doğrulamak ve ortaya çıkarmak için faaliyetler ve belirli ayrıntılar hakkında bilgi edinmek,
- Endişe alanlarını ortaya çıkararak ilerlemeyi kolaylaştırabilecek bölümler belirlenir.
- Kesinliği sağlamak için kararlar duygu ve isteklerden ziyade akla dayandırılır.
- Üretim veya hizmet sürecinde amaçlanan ilerlemenin sağlanıp sağlanmadığının tespit edilmesidir.

Örgütsel performans, başarı ve verimlilik üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu için çok önemli bir kavramdır. Bu iki kavramın kriterleri, örgütsel performans kavramı temelinde oluşturulabilir. Piyasadaki rakiplerden daha iyi performans göstermek için, sizi diğerlerinden ayıran bir kurumsal performansa sahip olmanız şarttır. Örgütsel performans, pazar rekabeti için olduğu kadar hayatta kalmak ve başarıya ulaşmak için de çok önemlidir. Bu nedenle örgütsel performans, çağdaş endüstriyel faaliyetlerin birincil hedefi olarak çok önemli bir rol oynamaktadır. Pazarlama ve insan kaynakları faaliyetlerinin, süreçlerinin ve stratejilerinin değerlendirilmesi, nihayetinde bunların örgütsel performans üzerindeki etkilerine dayanmaktadır. Bir kuruluşun başarısını değerlendirmek çok önemlidir. Örgütsel

performansın değerlendirilmesi, belirli faaliyetlerin, yönetsel rollerin, rekabetçi konumlandırmanın, örgütsel gelişimin ve genel performansın değerlendirilmesini sağlamaktadır (Richard vd., 2009, s. 719). Kısacası bu tezde örgütsel performans ile bahsedilen bireysel performanstır. Şirketin performansını gösteren finansalları değil de kişilerin performansı baz alınmıştır. Bireysel performans, bir çalışanın belirli bir süre içinde işine katkısını, görevlerini yerine getirme düzeyini ve gösterdiği çabayı ifade eder. Çalışanların bilgi, beceri, motivasyon ve çalışma koşullarına bağlı olarak değişebilir.

2.2. Örgütsel Performans Boyutları

Şirketlerde performans anlayışı zaman içinde evrim geçirmiş ve dönüşmüştür. Bu dönüşüm sırasında bazı performans göstergeleri önem kazanarak ya da kaybederek ön plana çıkarken, yeni göstergeler ortaya çıkmış ya da mevcut göstergeler kuruluşların mevcut durumunu daha iyi yansıtacak şekilde geliştirilmiştir (Avcı, 2005, s. 115).

Günümüzde kuruluşlar, performansın tanımlanması zor olan karmaşık ve birbiriyle bağlantılı özelliklerini giderek daha fazla ele almaktadır. Karmaşık örgütsel sistemler olarak hizmet veren işletmeler bağlamında, performansın boyutları, performansın ölçülmesi için uygun metrik ve göstergelerin seçilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Daha önce de açıklandığı üzere, kuruluşlardaki performans parametreleri sürekli olarak gelişmektedir. Zaman zaman, performansı etkileyen çeşitli faktörler ortaya çıkmaktadır. Sanayi devrimi sırasında bu boyutlar başlangıçta kâr-maliyet olarak tanımlanmıştır. Daha sonraki dönemlerde bu boyutlar kâr-maliyet-verimlilik üçgenine dönüşmüştür. Sonunda kalite ve müşteri mutluluğu da bu üçgene dahil edilmiştir. Son zamanlarda, çalışan davranışı, pazar koşulları, ürün liderliği ve kamu sorumluluğu gibi diğer faktörler de bu sınıflandırmaya dahil edilmiştir (Akal, 2002, s. 115).

NASA'nın 1984 yılında düzenlediği verimlilik ve kalite sempozyumunda da bunu doğrulayan ifadeler yer almıştır. Geleceğin organizasyonu olmak isteyen firmaların yenilikçiliği ve risk almayı teşvik etmesi, katılımcı yönetim uygulaması, bireysel becerileri sergilemesi, kalite ve verimlilik uygulamalarını geliştirmesi ve

eğitim ve öğretimi artırması gerektiği belirtilmiştir (Sink ve Tuttle, 1989, s. 15). Sink ve Tuttle tarafından geliştirilen model, örgütsel performansın çeşitli yönlerini açıklayan birincil çalışmadır ve yaygın olarak performans özelliklerini anlamının kanonik yolu olarak kabul edilmektedir. Model, aşağıdaki performans kriterleri arasındaki iç bağlantıları inceleyerek bir örgütsel sistemin etkinliğini etkileyen faktörleri açıklamaktadır. Aşağıdaki faktörler bir örgütte optimum performans ve başarı elde etmek için çok önemlidir (Rolstadas, 1998, s. 989):

- Kaynakları en aza indirirken çıktıyı en üst düzeye çıkarmayı ve istenen sonuçlara ulaşmayı içeren verimlilik ve etkililik.
- Kalite, mükemmellik düzeyi ve müşteri beklentilerinin karşılanması veya aşılması anlamına gelir.
- Çalışanlar için olumlu ve tatmin edici bir iş ortamı yaratmaya odaklanan çalışma yaşamı kalitesi.
- Süreçleri iyileştirmek ve rekabette öne geçmek için yeni fikirler, yöntemler veya ürünler ortaya koymayı içeren inovasyon.
- Finansal kazanç elde etme ve uzun vadeli büyümeyi sürdürme becerisini ölçen kârlılık.
- Mali kaynakların planlanan tahsislere uygun olarak yönetilmesini sağlayan bütçe uyumu şeklindedir.

Bazı yazarlara göre, örgütsel performans iki ana perspektiften anlaşılabilir. Bunlar diğer boyutlar için temel teşkil eden ekonomik bakış açısı ve örgütsel bakış açısı şeklindedir. Ekonomik bakış açısı, firmanın rekabetçi konumu gibi dış pazarla ilgili hususlara öncelik verirken, örgütsel bakış açısı davranışsal ve sosyal kalıplara ve bunların çevreyle nasıl uyum sağladığına odaklanmaktadır (Tvorik ve Mcgiven, 1997, s. 417).

Andrews, örgütsel performansın, örgütsel strateji bağlamında örgütsel ve ekonomik faktörlerin karşılıklı etkileşimine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca Andrews, SWOT analizinin kaynak temelli yaklaşımda bir faktör olarak örgütsel performansla ilişkili unsurları değerlendirdiğini belirtmektedir. SWOT analizi bağlamında, fırsatlar ve tehditler boyutu, endüstri ve rakipler tarafından uygulanan etkiyle ilgilidir. SWOT çerçevesi, kurumsal performansın değerlendirilmesi için bir

model oluşturulmasını ve belirleyici faktörlerin anlaşılması için teorik bir çerçeve oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır (Avcı, 2005, s. 116).

İnsan kaynakları, hizmet kalitesi ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma büyük ölçekli konaklama firmalarında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada işgücü memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve finansal sonuçlar da dahil olmak üzere çeşitli performans unsurları değerlendirilmiştir. Erasmus Yönetim Araştırmaları Enstitüsü, insan kaynakları yönetimi tekniklerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla sanayi firmaları üzerinde bir çalışma yürütmüştür. Çalışma, örgütsel performansın göstergeleri olarak aşağıdaki boyutları içermiştir (Haynes ve Fryer, 2000, s. 40).

- Şirketin piyasa değeri,
- Pazar payı,
- Satış büyümesi,
- Verimli olma niteliği,
- Sağlanan mal veya hizmetlerin standardı veya mükemmellik düzeyi,
- Müşterilerin memnuniyetini sağlamak,
- Malların ve olanakların üretimi ve sağlanması,
- Geleceğe yönelik yatırımlar.

Bu çalışma, örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Singapur'daki çeşitli endüstriyel işletmelerde yürütülen bir vaka çalışmasına odaklanmaktadır. Örgütsel performansın boyutları aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Yeo, 2003, s. 70).

- Performans hedefleri,
- Örgütsel itibar ve kamuoyu,
- Kaynak yönetimi,
- Yeni ve yaratıcı ürünler,
- Tekrarlı kullanımdan kaynaklanan bozulmalar,
- Alışmış bireylerin yeterlilik düzeyleri,
- Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması,
- Doğal yetenekler tartışılmıştır.

Chung, firmaların optimum performansa ulaşabilmesi için yöneticilerin hayati başarı faktörleri olarak bilinen üç temel unsura odaklanması ve bunları bütünsel olarak uygulaması gerektiğini ileri sürmektedir. Başarıya ulaşmak için gerekli faktörler şunlardır: İstikrarlı pazarları ele geçirmeye yönelik başarılı stratejiler geliştirmek için, sektör hakkında kapsamlı bir anlayışa sahip olmak esastır. Örneğin, müşterilerin tercihlerini doğru bir şekilde ayırt etmek ve rakiplerin eylemleri hakkında veri toplamak gibidir.

- Üretken ve kendini işine adanmış bir personel yetiştirmek için çalışanlara eğitim, iş istikrarı, işlerinde özerklik ve kişisel gelişim şansı sunmak esastır.
- Zorlu ortamlarda hızlı karar almayı ve uyum sağlamayı kolaylaştırmak için sağlam işletim sistemleri uygulamaktır. Örneğin, basit bir organizasyonel çerçeve içinde kompakt ve uyurlanabilir birimler kurmaktır.

Chung, pazar hakimiyetini, tüketici isteklerinin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını, etkili personel eğitimini ve iş esnekliğini büyük performans elde etmenin ön koşulları olarak tanımlanmaktadır (Taner, 1996, s. 23). Örgütsel performans ve boyutlarına ilişkin mevcut literatür incelendiğinde, atıfta bulunulan araştırmaların belirli performans boyutlarını ele aldığı görülmektedir. Bu çalışma, hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetimi teknikleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemektedir. İncelenen örgütsel performans boyutları şunlardır (Hasan ve Kerr, 2003, s. 288).

2.2.1. Etkililik ve Etkinlik

Örgütsel etkililik, bir kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşma konusundaki genel yeteneğini ifade etmektedir. Kuruluşun performansını değerlendirmek için kullanılan çeşitli faktörleri içermektedir. Dolayısıyla, örgütsel etkililik, örgütsel performansın bir yönü olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel etkililik, bir şirketin stratejik ve operasyonel hedeflerini tutarlı bir şekilde gerçekleştirme konusundaki sürdürülebilir kabiliyetini ifade etmektedir (Kataria vd., 2013, s. 59). Literatürde örgütsel etkililik kavramını ifade etmek için sıklıkla birçok terim kullanılmaktadır. "Örgütsel başarı" ve "örgütsel değer" olarak da bilinen "etkililik" terimi, hedeflerin gerçekleştirilmesini tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, bileşimsel bir kavramdan ziyade faydacı

bir kavramdır. Sanayi kuruluşlarına ilişkin geleneksel çalışmalarda etkinlik fikri çoğunlukla üretimle ilişkili olarak analiz edilmiş ve ölçülmüştür (Georgopoulos ve Tannenbaum, 1957, s. 534).

Etkililik, bir kuruluşun hedeflerine ne ölçüde ulaştığını değerlendiren kapsamlı bir başarı ölçüsü olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla, başarı ve etkililik benzer niteliklere sahip iki fikir olarak açıklanabilmektedir. Etkililik kavramının formülasyonu aşağıdaki şekilde sunulmaktadır (Daşdemir, 1995, s. 7):

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı}}{\text{Planlanan Çıktı}}$$

Robbins ve Judge'a (2013) göre örgütsel etkinlik, bir sistem içerisinde girdi kaynaklarının çıktılara ne kadar iyi dönüştürüldüğünün değerlendirilmesidir. Kamu veya özel sektör kuruluşlarının etkinliği, değer üretme ve kaynak kullanımını optimize etme, dolayısıyla toplumların uzun vadeli ekonomik ve sosyal yaşayabilirliğini sürdürme açısından çok önemlidir. Örgütsel etkinlik, örgütsel hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ve bunların ne ölçüde gerçekleştirildiği ile ilgilidir. Bu çerçevede, bir örgütün etkinliği, belirlediği hedefleri ne ölçüde gerçekleştirebildiği ile belirlenmektedir (Aldemir, 1985, s. 201-202). Örgütsel etkililik, değerli çıktılar sağlamak için işgücü, hammadde, çevresel fayda ve hizmetler de dahil olmak üzere kaynakların verimli kullanım derecesini ifade etmektedir. Etkinlik fikri ifade edildiğinde şu şekilde tanımlanmaktadır (Daşdemir, 1995, s. 7):

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart Girdi}}{\text{Kullanılan Girdi}}$$

Formül, verimliliğin girdiler tarafından belirlendiğini, ancak etkinliğin çıktılar tarafından belirlendiğini göstermektedir. Etkinlik değeri, kaynakların kuruluş içinde hangi konum ve aşamada kullanıldığını, girdilerden ne ölçüde çıktı üretilebildiğini ve mevcut kapasitenin kullanım derecesini gösterir (Daşdemir, 1995, s. 7).

2.2.2. Yenilik

Rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmek ve finansal kazanç elde edebilmek birçok unsurun entegrasyonu ile gerçekleştirilebilir. Bu unsurlardan biri de yenilikçiliklerdir. Kuruluşların dış dünyadan edindikleri bilgiler söz konusu olduğunda yeniliğe karşı açık bir tutum sergilemeleri gerekmektedir. Nitekim sistem yaklaşımı da bu bakış açısıyla formüle edilmiştir. Sistem yaklaşımına göre, şirketler dış çevre ile bilgi iletişimi kurmalıdır. Verimlilik ve performans ancak bu yöntemle elde edilebilir. İnovasyon, yeni bir fikir üretme veya eski bir fikri geliştirme eylemi olarak tanımlanabilir. Daha basit bir ifadeyle, değer yaratma eylemi olarak tanımlanabilir. Değer yaratma sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi pazar hakimiyeti sağlayabilir ve müşteri memnuniyetini garanti altına alabilir. Bu nedenlerin kurumsal performans üzerinde bir etkisi olması beklenmektedir. Yönetimsel tercih, yenilikten kasıtlı olarak kaçınma şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bununla birlikte, işletmenin genel performansı üzerinde zararlı bir etkisi olması beklenir. Günümüzde bu duruma örnek teşkil edebilecek gözlemlenebilir süreçler mevcuttur. Nokia telefon şirketinin Android yazılımına geçme konusundaki isteksizliği, pazar payında önemli bir düşüşe neden olmuştur. Yeni fikir ve teknolojileri benimseme konusundaki bu isteksizliğin şirketin genel etkinliği üzerinde zararlı bir etkisi olduğuna inanılmaktadır (Kekül, 2023, s. 117-118).

2.2.3. Kalite

Kalite, üretimde sürekli olarak önemli bir rekabet önceliği olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, dünya çapındaki pazarda başarıya ulaşmak için giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Kalite üzerinde önemli bir etkisi olan ve hayati bir rol oynayan kalite alanında uzmanlaşmış kalite profesyonelleri, 1989 yılında Saraph ve meslektaşları tarafından ana hatlarıyla açıklanan süreç iyileştirme yaklaşımlarını

ortaya koymuşlardır (Hoyer vd., 2001, s. 56). Bir kuruluştaki kalitenin sağlanması için kilit faktörler arasında üst yönetim desteği ve iyi tanımlanmış bir kalite politikası, kapsamlı çalışan eğitimi, etkili çalışan ilişkileri, ürün ve süreç tasarımının etkin yönetimi, güçlü tedarikçi kalite yönetimi, süreçlerin ve işletim prosedürlerinin titiz yönetimi ve kalite departmanının oynadığı kritik rol yer almaktadır. Bir ürün veya hizmetin kalitesi, temelde müşterinin bu ürün veya hizmetle ilgili doğrudan deneyimi ile belirlenmektedir. Sonuç olarak, tüketicinin özel taleplerine dayalı olarak ölçülür ve öznel bir değeri yansıtmaktadır. Aynı zamanda kalite, rekabet ile karakterize edilen bir pazarda dinamik bir hedeftir. Performans kalitesi, bir sistemin hizmet veya ürününün kullanıcı istek ve beklentilerini ne ölçüde karşıladığını, teknik standartlara ne ölçüde uyduğunu ve hataya yer olmadığını ifade etmektedir (Yağar, 2007, s. 28).

2.2.4. Verimlilik

Verimlilik, bir kuruluştaki kaynakların ne kadar etkin kullanıldığının ölçüsüdür. Verimlilik, bu özel bağlamda, kaynakların belirli bir zaman dilimi içinde tahsisi ve kullanımıyla doğrudan bağlantılıdır. Bu bağlantının temeli, kaynakların kullanımıyla elde edilen sonuçlardır. Ayrıca verimlilik, performans seviyelerinin değerlendirilmesinde önemli bir gösterge olarak hizmet etmektedir. Sonuç olarak, performans arttıkça verimlilik de artmaktadır. Verimlilik, yukarıdaki özelliklere göre sonucun girdiye bölünmesiyle matematiksel olarak temsil edilebilmektedir. Formül, girdiyi azaltırken çıktıyı artırmanın daha yüksek verimliliğe yol açtığını göstermektedir. Artan verimliliğin kurumsal performans üzerinde olumlu bir etkisi olması beklenmektedir (Çelik, 2011, s. 71).

Şirket içinde verimliliği etkileyen çeşitli faktörler vardır. Verimliliği değerlendirmek için sermaye verimliliği, işgücü verimliliği, toplam faktör verimliliği gibi birçok unsuru analiz etmek gerekmektedir. Bu bileşenler içindeki belirli verimlilik biçimleri ayrı ayrı değerlendirilebilir. Verimliliğin değerlendirilmesi firma için çeşitli avantajlar sağlayabilmektedir. Bu avantajlar, üretimi denetleme, düzensizliklerle başa çıkma, hammadde ve zamandan tasarruf etme, giderleri azaltma ve verimliliği artırma kapasitesini kapsamaktadır. Günümüzde verimlilik ve performans arasında zaman zaman karışıklık yaşanmaktadır. Karışıklığa neden olabilmektedir. Bununla birlikte,

verimliliğin kurumsal performansın bir bileşeni olduğunu ve performansın şekillenmesinde önemli bir role sahip olduğunu unutmamak önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2008, s. 17).

2.2.5. Finansal Performans

Bir şirketin performansını değerlendirirken, kullanılan kriterler genellikle hem nesnel ve ölçülebilir olan finansal faktörlerden hem de öznel ve nitel olan finansal olmayan faktörlerden etkilenmektedir. Bu tutarsızlık, geleneksel muhasebe temelli ölçütlerin ve algılanan finansal performans göstergelerinin kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Finansal performansın ölçülmesi, finansal olmayan performansın ölçülmesinden nispeten daha basittir. Bunun nedeni, finansal başarının ölçülmesinde kullanılan gerekçelerdir. Bu gerekçeler yatırım getirisi, öz sermaye getirisi ve satış getirisi gibi muhasebe ölçütlerinden türetilmiştir. Bu hususlara ek olarak, kurumsal etkinliğin somut düzeyde kapsamlı bir değerlendirmesini sağlamak da mümkündür. Bu argümanlar bir kuruluşun işleyişini etkileme potansiyeline sahip olmaktadır (Gözen, 2008, s. 74). Örgütsel etkililiğin finansal yönü, ekonomik sonuçları kapsadığı için çok önemlidir. Finansal performans, mevcut durumun ve daha önce gerçekleştirilen eylemlerin değerlendirilmesine olanak tanımaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006, s. 182).

2.2.6. Çalışma Hayatının Kalitesi

Çalışma yaşamı kalitesi, çalışanların gereksinimlerini karşılayan, günlük yaşamlarında başarılı olmalarını ve becerilerini keşfedip geliştirmelerini sağlayan uygun koşulların ve çevrenin ne ölçüde sağlandığını ifade etmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001, s. 553). Çalışma yaşamının kalitesi, kuruluşun çalışanlar için en uygun koşulları yaratma kapasitesini ifade etmektedir. Bir kişinin çalışma yaşamının kalitesi düşünüldüğünde, ilk odak noktası fiziksel koşullardır. Bu konuda daha önce çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalardan biri de büyük önem taşıyan Hawthorne Araştırması'dır. Bu araştırma, fiziksel koşulların üretkenlik üzerinde etkisi olduğu temel fikrine dayanmaktadır. Yürütülen araştırmada fiziksel koşulların verimlilik

üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak, çalışanların duruşma hakkındaki farkındalığı da bu faktörlere katkıda bulunabilir. Daha ileri araştırmalar, çalışanın sosyal bir varlık olduğunu ve davranışsal stratejilerin üretkenlik üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur (McCambridge vd., 2014, s. 268).

Howthorne tarafından yürütülen araştırma, çalışanların üretkenliğini ve performansını artırmak için sadece fiziksel koşullara güvenmenin yetersiz olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, çalışma hayatının kalitesinin yalnızca fiziksel koşullar tarafından belirlenmediğine inanılmaktadır. Buna ek olarak, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki, motivasyon ve iş tatmini derecesi gibi özelliklerin de çalışma yaşamının kalitesi üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışma koşullarının örgütsel performans üzerindeki etkisinin kapsamlı olduğu düşünülmektedir. Çalışma yaşamının kalitesinin yüksek düzeyde verimlilik, etkinlik, üretkenlik ve finansal performansla sonuçlanması beklenmektedir. Dolayısıyla, örgütsel performans düzeyini derhal artırma potansiyeline sahiptir. Çalışma yaşamı kalitesinin performans üzerindeki etkisi, bu faktörlere bağlı olarak önemli düzeydedir (Kekül, 2023, s. 121-122).

2.3. Örgütsel Performans Ölçümü

Performans ölçümü, yönetimin performansı denetlemesini, gelişimi takip etmesini ve performans hakkında raporlar sunmasını sağlamaktadır. Ayrıca motivasyonu ve iletişimi artırır ve ortaya çıkan zorlukların tespit edilmesini kolaylaştırmaktadır. Kuruluşlar bu konuda hayati bilgiler edinebilmektedir. Neely ve diğerlerine (2002, s. 34) göre performans ölçümü, bir sürecin verimliliğini ve etkinliğini değerlendirmek için önceki faaliyetleri ölçme eylemidir. Ayrıca, önceki faaliyetlerin verimliliğini ve etkinliğini ölçmek için bir metrik olarak hizmet eden performansın değerlendirilmesi olarak nitelendirmiştir. Performans ölçümü, alternatif bir anlamda, müşterilerin ve diğer paydaşların kurumsal yönetimin etkinliğini değerlendirmeleri için bir mekanizma olarak hizmet etmektedir. Konuyla ilgilenen bireylere veya gruplara sundukları değeri değerlendirmektedir.

Performans ölçümü çeşitli görevlere hizmet eder ve çeşitli durumların açıklığa kavuşturulmasına yardımcı olur (Bruijn, 2002, s. 579):

- Şeffaflık, bir kuruluşun sunduğu malları açıkça tanımlayabilmesi ve girdi-çıkı analizini yoluyla giderlerinin ayrıntılı bir dökümünü sunabilmesi anlamına gelmektedir.
- Firma, performans ölçümünü bilgi edinme ve rekabet avantajını sürdürme aracı olarak kullanabilir. Şeffaflığın tesis edilmesi sayesinde bir kuruluş güçlü yönleri hakkında bilgi edinebilir ve geliştirilmesi gereken alanları tespit edebilmektedir.
- Değerlendirme, kuruluşun işleyişini belirlemek için performansa dayalı bir değerlendirme yapılmaktadır.
- Yaptırım, değerlendirme iyi bir performans gösterdiğinde olumlu bir yaptırım verilirken, performans zayıf veya yetersiz olduğunda olumsuz bir yaptırım verilebilmektedir.

Performans ölçümü hem finansal hem de finansal olmayan değişkenleri kapsamakta ve bunlar büyük önem taşımaktadır. Göstergeler belirli bir zaman aralığındaki değişimleri ölçmektedir. Bir gösterge, zaman içindeki değişimi değerlendiren, ilerlemedeki boşlukların belirlenmesine olanak tanıyan ve nihai sonuçlara ve daha yüksek hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran bir ara araçtır. Ayrıca, ilerlemedeki eksikliklerin belirlenmesinde de bir aracı görevi görmektedir.

Performans ölçümü sistematik ve planlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu döngü boyunca gerçekleşen ölçüm, kuruluşun gereksinimlerinden etkilenmektedir. Performans ölçümü, şirket içindeki eksiklik alanlarını tespit etmek için yapılmaktadır. Başka bir deyişle, ölçüm iyileştirme ve ilerleme çabası içinde gerçekleşmektedir. Bu nedenle, stratejik planlama sürecinin yardımcı bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Performans ölçümünün niteliğine çeşitli faktörler katkıda bulunmaktadır. Bu faktörler arasında üst yönetimin ölçümü gerçekleştirme istek ve kararlılığının varlığı gösterilmektedir (Köseoğlu, 2005, s. 2):

- Hedeflerin etkin bir şekilde belirlenmesi,
- Metodolojiden, diğer bir deyişle yaklaşımdan yararlanılması,
- Ölçüm çalışma grubu.
- Faaliyet alanını doğru ve kesin bir şekilde ayırın ve gerekli odağı önceliklendirilmesi,

- Performans ölçütlerine sahip olmayı analiz ederken, mevcut koşulları dikkate alınmadır.

Bu unsurların varlığı, performans ölçümünün evrimini tanımlar ve bu evrim üç özelliğe ayrılabilir. Bunlar; performans ölçütlerinin tasarlanması, performans ölçütlerinin uygulanması, performans ölçütlerinden faydalanılması şeklindedir (Bourne vd., 2000, s. 757).

2.4. Örgütsel Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlendirme, birçok faktörü kapsayan performans yönetiminin merkezi yönüdür. Performans değerlendirmenin yönetsel tercihleri, taktikleri ve kurumsal politikaları şekillendirmedeki önemi dikkate değerdir. Yöneticiler, performans değerlendirmesini çalışanları daha objektif bir şekilde izleme şansı olarak algılamaktadırlar. Çalışanın mesleki gelişimi ve ilerlemesi performans değerlendirme yoluyla objektif olarak değerlendirilebilmektedir (Helvacı, 2002, s. 158). Değerlendirme için kullanılan yöntemler, çeşitli yapılarda bulunan bileşenlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. İç örgütsel değişkenler, örgütsel yapı, yönetimin amaç ve hedefleri ve çalışanların beklentileri gibi unsurları kapsamaktadır. Öte yandan, dış örgütsel faktörler ise teknolojik gelişmeler ve çevresel etkilerden oluşmaktadır (Yücel, 1999, s. 113). Bir örgütün etkinliğini değerlendirmek için çeşitli metodolojiler kullanılmaktadır. Steers (1975) bu tekniklerden birine öncülük etmiştir. Bu teknikte performans değerlendirmesi iki farklı model kullanılarak yapılmaktadır. İlk model tek değişkenli modeldir. Bu paradigma, performans değerlendirmesi için tekil bir kriter kullanır ve bu kriteri tanımlayan hem nesnel hem de öznel girdilerden etkilenmektedir. Bu modelde yer alan değişkenler aşağıdaki gibidir (Uzun, 2007, s. 102):

- Çalışanın genel performansa ilişkin öznel değerlendirmesi (niteliksel),
- Ölçülebilir girdi ve çıktı verileriyle ölçülen üretkenlik,
- Çalışan mutluluğu (çalışanlar tarafından öznel olarak değerlendirildiği üzere - niteliksel ölçümlere dayalı olarak),
- Kârlılık, gerçek rakamlarla niceliksel olarak veya çalışanların bakış açılarıyla niteliksel olarak ölçülebilen kâr derecesini ifade etmekte,

- Ciro (gerçek rakamlar - sayısal)

Kurumsal performansın değerlendirilmesine yönelik bir diğer çerçeve de çok boyutlu performans değerlendirme metodolojilerinin kullanılmasıdır. Çok boyutlu model, günümüzün sık ve gelişen durumları nedeniyle ortaya çıkmıştır. Yöneticiler çok boyutlu değerlendirme modellerini kullanmaktan fayda sağlayabilir, çünkü bu modeller şirketleri tüm yönlerini dikkate alarak bir bütün olarak etkili bir şekilde değerlendirebilmektedir. Bu da değerlendirme süreci boyunca zaman ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlayabilmektedir. Çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri, başarıları değerlendirmek için çeşitli değişkenler kullanılmaktadır. Göstergeler strateji, müşteri memnuniyeti, kalite, kârlılık, insan kaynakları, inovasyon ve uyum yeteneği gibi çeşitli yönleri kapsamaktadır. Aşağıda çok boyutlu performans değerlendirme modelleri yer almaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006, s. 178):

- Balanced Scorecard Modeli,
- Paydaş Bazlı Performans Değerlendirme,
- Performans Piramidi.

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, çağdaş performans değerlendirme modellerinin ağırlıklı olarak performans ölçümü için kullanıldığı görülmektedir. Keklik (2018), sanayi devrimi boyunca çalışanların birer meta olarak görüldüğünü ve insani niteliklerinin göz ardı edildiği bir yönetim stratejisinin benimsendiğini belirtmektedir. Günümüzde ise küreselleşmenin bir sonucu olarak insan unsuru ön plana çıkmıştır. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları bu gelişmelerle birlikte temel talepleri karşılayamaz hale gelmiştir. Modern performans değerlendirme sistemleri bu faktörlere bağlı olarak gelişmiştir (Kekül, 2023, s. 126). Bu araştırma, yukarıda bahsedilen ve güncel performans değerlendirmelerinde yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme metodolojilerini içermektedir.

2.4.1. Dengeli Ölçüm Kartı

Sanayi ve hizmet şirketlerinde çeşitli karar alma düzeylerinde performans ölçüm sistemlerine duyulan ihtiyaç uzun süredir devam etmektedir. Kaplan ve Norton (1992) örgütsel performansın dört farklı bakış açısından değerlendirilebileceğini ileri

sürmüştür. Çalışma, kurumsal karneyi, finansal, iç iş süreçleri, müşteri ve öğrenme ve büyüme bileşenlerine odaklanarak incelemiştir (Bhagwat ve Sharma, 2007, s. 44). Kurumsal karne, firmalara geçmişteki çabalarına ilişkin geriye dönük içgörüler sunmakta ve gelecekteki yörüngelerini değerlendirme şansı vermektedir (Koçel, 2010, s. 448). Kaplan ve Norton (1992), kurumsal karne modelinin geliştirilmesi sırasında aşağıdaki soruları yöneltmişlerdir (Kaplan ve Norton, 1992, s. 114):

- Hissedarları finansal açıdan nasıl analiz edebiliriz?
- Özellikle içyapısal açıdan hangi alanlarda olağanüstü yeterlilik gösterebiliriz?
- Tüketicinin şirketimiz hakkındaki algısı nedir? (müşteri perspektifi)
- İnovasyon ve öğrenme açısından değeri daha da artırabilir ve üretebilir miyiz?

Kurumsal karne metodolojisinin firmalara aşağıdaki faydaları sağlaması beklenmektedir (Gumbus ve Lussier, 2006, s. 410):

- Sadece kısa vadeli operasyonel başarılarla odaklanmak yerine uzun vadeli stratejik sonuçlara öncelik vererek büyümeyi teşvik etmektedir.
- Hem bireysel hem de grup performans çıktılarının izlenmesini sağlamaktadır.
- Kurumsal karne kuruluşun önceliklerini vurgular ve ölçümler birçok stratejik hedefle uyumlu olduğunda odaklanmayı sağlamaktadır.
- Başarıya ulaşmak için önemli faktörler değerlendirildiğinde, ölçümler birbirine bağlı hale gelir ve karşılıklı olarak birbirini güçlendirmektedir.
- Kurumsal karne, günlük görevlerin kurumsal hedeflere ulaşılması üzerindeki etkisini değerlendirir. Bu yaklaşım kullanılarak hedeflerin net bir şekilde anlaşılması sağlanabilmektedir.

Kurumsal karne metodolojisi hem avantajlara hem de dezavantajlara sahiptir. Güçlü yönleri arasında net bir vizyon ve strateji, stratejilerin titizlikle izlenmesi, rekabetçi bir stratejik ortamda önemli iş hedeflerinin önceliklendirilmesi, disiplinler arası ve hiyerarşik bir iletişim süreci, operasyonel hedefler için uygun düzeyde performans ölçümlerinin dahil edilmesi ve neden/sonuç ilişkilerinin bir yönetim aracı olarak kullanılması yer almaktadır. Bununla birlikte, bu yaklaşımın tüm paydaşların çıkarlarını etkili bir şekilde temsil edememesi, yönetimde sürekli bir bağlılık ve liderliğin bulunmaması, aşırı veya yetersiz sayıda ölçüm yapılması, ulaşılamaz

hedeflerin belirlenmesi, yetersiz kurumsal iletişim, iyileştirmeden ziyade kontrole odaklanılması, ilişki ölçümünün ihmal edilmesi ve kıyaslama fırsatlarının bulunmaması gibi çeşitli zayıf yönleri bulunmaktadır (Striteska ve Spickova, 2012, s. 5).

2.4.2. Paydaş Temelli Performans Değerleme

Paydaş temelli performans değerlendirme tekniği, birçok iş paydaşının bakış açısını dikkate alarak örgütsel performansı ölçen bir stratejidir. Akademik literatürde “sorumluluk temelli performans değerlendirme tablosu” olarak bilinen bu yaklaşım, bir kuruluşun paydaşlarının beklentilerini ne kadar iyi karşıladığını ve onları faaliyetlerine ne kadar dahil ettiğini değerlendirmeye odaklanmaktadır (Elitaş ve Ağca, 2006, s. 358). Bu yaklaşıma göre, kuruluşun uzun vadeli performansı herhangi bir paydaşı kayırmamakla garanti altına alınabilmektedir. Dolayısıyla, şirketin paydaşlarının beklenti ve gereksinimlerini, birine diğerinden daha fazla öncelik vermeden, uyumlu bir şekilde etkin olarak ele alması zorunludur. Bu süreç tek başına gerçekleşmez; karşılıklı katılım ve ortak hesap verebilirlik yoluyla kolaylaştırılır. Sözleşmeler, kuruluşun stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak paydaşlarla yapılan anlaşmalar yoluyla oluşturulmaktadır. Bu sözleşmeler kuruluşun paydaştan beklentilerini ifade etmektedir. Sözleşme aynı zamanda paydaşın şirketten beklediği gereksinimleri de kapsamaktadır. Bu çerçevede, kuruluştaki çıkarı olan her bir birey grubunun yaşadığı memnuniyet düzeyi, kuruluşun genel etkinliğinin bir ölçüsü olarak hizmet etmektedir (Ağca, 2005, s. 158).

2.4.3. Performans Piramidi

Performans piramidi yaklaşımı ilk olarak Lynch ve Kelvin Cross tarafından 1991 yılında yayınlanan “Measure Up! Sürekli İyileştirme için Göstergeler” adlı kitaplarında geliştirilmiştir. Kitap Türk hükümetinin desteği ile hazırlanmıştır. Performans piramidi, en üstte kapsayıcı vizyon ile başlayan ve aşağıya doğru ilerleyerek belirli gelişim hedefleri ve bireysel performans ölçümleri ile sonuçlanan hiyerarşik bir yapıdır. Yapı bileşenlerinin bir koleksiyonu olarak temsil edilmektedir. Sistem, tüketicilere, hissedarlara hitap eden ve üç ana paydaş grubuna, özellikle de

Çalışanlara ilgili bilgileri sunan bir dizi temel bileşene dayanmaktadır (Kippenberger, 1996, s. 11). Performans piramidi, en tepeden başlayarak (tüketicici öncelikleri) ve aşağıya doğru basamaklandırılarak hiyerarşık bir şekilde hedeflerin belirlenmesi işlevini görür ve böylece bir şirketin stratejisini operasyonel faaliyetleriyle uyumlu hale getirmesini sağlamaktadır. Performans piramidi kuruluşun dışa dönük etkinliğini (piramidin sol tarafında yer alır) ve i verimliliğini (piramidin sağ tarafında yer alır) temsil etmektedir. Piramidin ilerleyişi Tangen (2004, s. 732) tarafından özetlendiği gibidir:

- İlk aşama, kapsamlı bir kurumsal vizyonun oluşturulmasıyla başlar. Daha sonra bu vizyon her bir iş birimi için özel hedeflere dönüştürülür.
- Kullanıcı herhangi bir metin sağlamamıştır. İkinci seviyede, iş birimleri nakit akışı ve karlılık için acil hedeflerin yanı sıra büyüme ve pazar konumlandırması için uzun vadeli hedefler belirler.
- Kullanıcı herhangi bir metin sunmamıştır. Operasyonel sistemler, müşteri mutluluğu, uyumluluk ve üretkenlik gibi genel ve günlük operasyonel ölçümler arasında bir bağlantı sağlar.
- Kullanıcı herhangi bir metin sunmamıştır. Departmanlar ve iş merkezleri günlük olarak dört temel performans göstergesi kullanır: kalite, dağıtım, ciro ve israf.

Performans piramidi yaygın olarak kullanılan bir metodolojidir. Güçlü yönlerinden biri, kurumsal hedefleri operasyonel performans göstergeleriyle birleştirerek performans yönetiminin stratejik olarak uygulanmasına olanak sağlamasıdır. Bununla birlikte, olumlu yönlerine rağmen, bu yaklaşımın önemli performans göstergelerinin belirlenmesine yönelik bir yöntemin bulunmaması, ölçek türlerinin belirlenmesindeki yanlışlıklar ve sürekli iyileştirme kavramının açıkça yer almaması gibi dezavantajları da bulunmaktadır (Striteska ve Spickova, 2012, s. 7).

3. ARAŞTIRMANIN METODU

Globalleşen dünyada, iş gücünün çeşitlenmesi ve uluslararası hareketliliğin artması, şirketlerin kültürel zeka (CQ) düzeyine sahip çalışanlara olan ihtiyacını giderek artırmıştır. Expatriates (yabancı uyruklu çalışanlar), farklı kültürlerden gelen ve genellikle bir ülkenin dışında çalışma deneyimi kazanan bireyler olarak, bu bağlamda önemli bir rol oynamaktadır. Kültürel zeka, bir bireyin farklı kültürlerde etkili bir şekilde iletişim kurabilme, iş yapabilme ve adaptasyon gösterme yeteneği olarak tanımlanabilir. Expatriates'in kültürel zekalarının, örgütlerin performansı üzerinde nasıl bir etki yarattığını anlamak, bu çalışanların şirketlerin başarısına katkı sağlama yollarını daha iyi kavrayabilmek için önemlidir. Bu bağlamda, tez konusu olan expatriates'in kültürel zekalarının örgüt performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu araştırmanın hipotezi, expatriates'in kültürel zeka ve boyutlarının örgütsel performans ve boyutları üzerinde etkisinin olup olmaması üzerine kurulmuştur.

3.1. Araştırmanın Önemi

Globalleşen dünyada şirketler, uluslararası pazarlara açılmak ve farklı kültürlerde faaliyet göstermek zorundadır. Expatriates çalışanlar, yani farklı bir kültüre ait olarak başka bir ülkede çalışan bireyler, bu tür bir uluslararası hareketliliği ve etkileşimi simgeler. Expatriates'in kültürel zekası, onların farklı kültürlerle uyum sağlamalarını, etkili bir şekilde çalışabilmelerini ve bu süreçte şirketlerine değer katmalarını sağlar. Bu bağlamda, kültürel zekanın örgüt performansına olan etkisi, şirketlerin küresel pazarda nasıl daha başarılı olabileceklerine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Bu kapsamda yapılan bu çalışmada globalleşen iş dünyasında kültürel zekanın örgütlerin sürdürülebilir başarısına olan etkisini anlamada önemli bir rol oynamasından kaynaklanmaktadır. İş gücünün giderek daha uluslararası hale gelmesi ve kültürel çeşitliliğin iş yerlerinde daha belirgin hale gelmesi, bu konuyu önemli kılmaktadır.

Sonuç olarak bu çalışma ile modern iş dünyasında küresel operasyonlar yürüten şirketlerin karşılaştığı kültürel çeşitlilik ve uyum zorluklarına çözüm sunmasıdır. Çalışma, expatların kültürel zekasının, şirketlerin operasyonel verimliliği, inovasyon gücü, müşteri ilişkileri ve işyeri atmosferi üzerinde nasıl doğrudan etkiler yarattığını anlamamıza yardımcı olur. Bu bağlamda, kültürel zeka yalnızca bireysel bir yetenek değil, aynı zamanda örgütsel başarıyı etkileyen stratejik bir faktör olarak kabul edilmelidir.

3.2. Araştırmanın Örneklemi ve Örneklem Tekniği

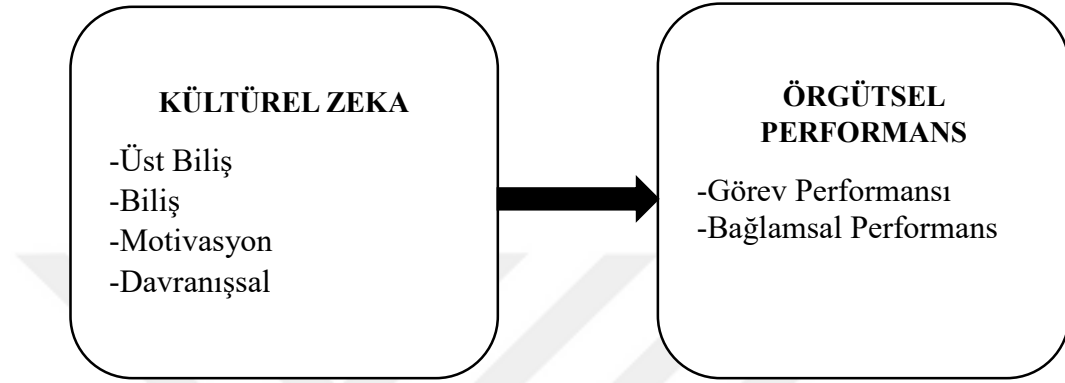
Araştırmanın temel amacı expatların kültürel zekalarının, örgütlerin performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren Türk Hava Yolları ve Unilever firmaları olarak belirlenmiştir. 101 katılımcı ile gerçekleşen bu çalışmada örnekleminin belirlenmesinde kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme tekniği ulaşılması zor olan örneklerde veri toplamada maliyet ve zaman açısından tasarruf sağlamaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde kültürel zekâyı ölçmek için Ang ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen İlhan ve Çetin (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan 20 ifade ve 4 boyuttan (Üst Biliş, Biliş, Motivasyon, Davranış) oluşan ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise örgütsel performans kavramını ölçmek için ise Karakurum (2005) tarafından geliştirilen 11 ifade ve 2 boyuttan (Görev Performansı ve Bağlamsal Performans) oluşan ölçek kullanılmıştır. Veri değerlendirmesinde 5’li Likert-tipi bir değerlendirme kullanılmıştır. Bu tezde de ölçek 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Modeli

Expatların Kültürel Zekalarının Örgüt Performansı Üzerindeki Etkileri incelenmiştir. Önce expatların kültürel zekalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenmiş ardından boyutların etkisi incelenmiştir. Değişkenlere ait araştırma modeli grafiksel olarak aşağıda sunulmuştur.



Şekil 4. Araştırma Modeli

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan kültürel zeka ve bağımlı değişkeni olan örgütsel performansın expatlar perspektifinden incelenmesi ile niteliği, etkileri ve yönü hakkında ilgili literatürde yer alan sonuçlar ve bu kapsamda oluşturulan mevcut araştırma hipotezleri aşağıda sunulmuştur. Araştırma çerçevesinde gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda bir ana hipotez ve 8 alt hipotezden oluşmaktadır.

H₁: Expatların kültürel zekaları örgütsel performansı olumlu etkiler.

H_{1a}: Expatların kültürel zekaları boyutları olan üst biliş görev performansını olumlu etkiler.

H_{1b}: Expatların kültürel zekaları boyutları olan üst biliş bağlamsal performansı olumlu etkiler.

H_{1c}: Expatların kültürel zekaları boyutları olan biliş görev performansını olumlu etkiler.

H_{1d}: Expatların kültürel zekaları boyutları olan biliş bağlamsal performansı olumlu etkiler.

H_{1e}: Expatların kültürel zekaları boyutları olan motivasyon görev performansını olumlu etkiler.

H_{1f}: Expatların kültürel zekaları boyutları olan motivasyon bağlamsal performansı olumlu etkiler.

H_{1g}: Expatların kültürel zekaları boyutları olan davranışsal görev performansını olumlu etkiler.

H_{1h}: Expatların kültürel zekaları boyutları olan davranışsal bağlamsal performansı olumlu etkiler.

3.6. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma Türkiye’de Türk Hava Yolları ve Unilever firmalarında çalışan expatlar üzerinde yapılmaktadır. Bu nedenle araştırmanın kısıtlarından biri sadece iki firma ile sınırlı olmasıdır. Katılımcıların araştırmada kullanılan soruları cevaplarken gerçek duygu ve düşüncelerini yansıttıkları, soruları doğru anladıkları varsayılmıştır. Bir diğer kısıtı ise sadece katılımcıların expatlardan oluşmasıdır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu araştırmanın amacı expatların kültürel zekalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda demografik bulgular, güvenilirlik analizi, tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Aşağıda katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular yer almaktadır.

Tablo 3. Demografik Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	22	21,8
Erkek	79	78,2
Medeni Durum		
Evli	58	57,4
Bekar	43	42,6
Eğitim Durumu		
Lise	6	5,9
Önlisans	3	3,0
Lisans	68	67,3
Lisansüstü	23	22,8
Yaş		
20-30 yaş	36	35,6
31-40 yaş	57	56,4
41-50 yaş	7	6,9
51 yaş ve üzeri	1	1,0

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu araştırmaya katılan katılımcıların %78,2'sinin erkek, %21,8'nin ise kadın iken %57,4'nün evli, %42,6'nın bekar olduğu görülmektedir. %5,9'nun lise, 3,0'nın önlisans, %67,3'nün lisans, 22,8'nin lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Ayrıca %35,6'nın 20-30 yaş arasında, %56,4'nün 31-40 yaş arasında, %6,9'nun 41-50 yaş arasında ve %1,0'nın 51 ve üzeri olduğu görülmektedir.

4.2. Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçeklerin güvenirlilik analizlerine yönelik yapılan analiz sonuçları aşağıda yer almaktadır. Bu analizde Cronbach's Alpha'nın kabul edilebilir önemli eşiği ile ilgili pek çok görüş olması ile birlikte bu araştırmada Hair vd., (2014) yayınlarında önerilen 0,700 değeri dikkate alınmıştır.

Tablo 4. Ölçeklerin Güvenirlik Bulguları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
Kültürel Zeka	20	0,890
Üst Biliş	4	0,739
Biliş	6	0,863
Motivasyon	5	0,735
Davranışsal	5	0,801
Örgütsel Performans	11	0,898
Görev Performansı	6	0,864
Bağlamsal Performans	5	0,796

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmanın ölçeklerine ilişkin güvenirlilik analizi bulgularına göre genel olarak tüm ölçek ve alt boyutların 0.70'den daha büyük olarak elde edilmektedir.

4.3. Korelasyon Analiz Sonuçları

Araştırmanın kapsamında oluşturulan hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Korelasyon Analiz Sonuçları

Ölçekler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Kültürel Zeka (1)	1							
Üst Biliş (2)	,756**	1						
Biliş (3)	,798**	,482**	1					
Motivasyon (4)	,779**	,574**	,411**	1				
Davranışsal (5)	,740**	,471**	,373**	,483**	1			
Örgütsel Performans (6)	,612**	,523**	,379**	,602**	,440**	1		
Görev Performansı (7)	,558**	,451**	,310**	,564**	,451**	,939**	1	
Bağlamsal Performans (8)	,587**	,530**	,402**	,561**	,369**	,930**	,747**	1

N=101 **p< 0,01; *p< 0,05

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5’te gösterilen korelasyon analizi sonucuna göre, kültürel zekanın örgütsel performans ($r=,612$; $p<0,01$) ile pozitif yönde ilişkisi olduğu görülmektedir. Kültürel zekanın örgütsel performans boyutları olan görev performansı ($r=,558$; $p<0,01$), bağlamsal performans ($r=,587$; $p<0,01$) ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel performansın kültürel zeka boyutları olan üst biliş ($r=,523$; $p<0,01$), biliş ($r=,379$; $p<0,01$), motivasyon ($r=,602$; $p<0,01$) ve davranışsal ($r=,440$; $p<0,01$) ile pozitif ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

4.4. Regresyon Analiz Sonuçları

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 6’da belirtilmektedir.

Tablo 6. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	R2	Beta	SH	B	P
Kültürel Zeka	Örgütsel Performans	.374	.612	.089	.687	.000
Üst Biliş	Görev Performansı	.609	.126	.118	.139	.242
Biliş			.015	.073	.012	.873
Motivasyon			.391	.093	.347	.000
Davranışsal			.197	.086	.174	.045
Üst Biliş	Bağlamsal Performans	.392	.254	.131	.315	.018
Biliş			.124	.080	.106	.189
Motivasyon			.347	.102	.345	.001
Davranışsal			.035	.095	.035	.711

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 6’da kültürel zekanın örgütsel performansı %37 oranında açıkladığı görülmektedir. Bu kapsamda kültürel zekanın örgütsel performans üzerinde pozitif etkisi vardır. Kültürel zekaları boyutları olan üst biliş ($\beta=.126$; $p<0,05$) görev performansını olumlu etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, kültürel zekanın üst bilişsel boyutunun görev performansı üzerinde çok güçlü bir etki yaratmadığını göstermektedir. Örgütler, çalışanlarının üst bilişsel zekalarını geliştirmek için eğitimler ve stratejiler geliştirebilirler, ancak bu, görev performansının iyileştirilmesinde en önemli faktör olmayabilir. Bunun yerine, daha doğrudan işin gerektirdiği becerilere (örneğin, teknik bilgi, iş yapma hızı, takım çalışması) ve kültürel zeka motivasyonu ile davranışsal boyutlarına odaklanmak, görev performansını artırmada daha etkili olabilir. Özellikle çok kültürlü ortamlarda çalışanların kültürel farkları anlamaları ve bu farkları nasıl yönetebileceklerini öğrenmeleri önemli olabilir. Ancak, üst bilişin bu bağlamda daha sınırlı bir rolü olduğu ve görevlerin günlük veya rutin doğasında bu tür düşünsel stratejilerin çok fazla kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle H_{1a} hipotezi reddedilmiştir.

Kültürel zekaları boyutları olan üst biliş ($\beta=.254$; $p<0,05$) bağlamsal performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bağlamsal performans, çalışan için daha fazla motivasyon, işbirliği ve katkı sağlama gibi davranışları

içerdiğinden, kültürel zekanın üst biliş boyutunun bu tür davranışları teşvik etmesi, organizasyonel verimliliği ve genel performansı iyileştirebilmektedir. Bu bağlamda, üst biliş, kültürel zekanın önemli bir parçası olarak, çalışanların organizasyonel başarıya daha fazla katkı sağlamalarına yardımcı olabilmektedir. Başka bir deyişle, bir çalışanın üst biliş yönü ne kadar yüksekse, bağlamsal performansı da o kadar artmaktadır. Bu nedenle H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

Expatriatların kültürel zekaları boyutları olan biliş ($\beta=.015$; $p<0,05$) görev performansını olumlu etkilemediği ortaya çıkmıştır. Kültürel zekanın bilişsel boyutu (kültürel bilgilerin ve anlayışın) görev performansını belirgin bir şekilde artırmamıştır. Beta değeri, bilişsel kültürel zekanın görev performansına etkisinin çok küçük olduğunu gösteriyor. Bu, bilişsel kültürel zekanın yüksek olmasıyla görev performansı arasında güçlü bir ilişki bulunmadığını işaret etmektedir. Bu nedenle de H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

Kültürel zekaları boyutları olan biliş ($\beta=.124$; $p<0,05$) bağlamsal performansı olumlu etkilememektedir. Kültürel zekanın bilişsel boyutu, çalışanların kültürel farkları anlamaları ve bunlar hakkında bilgi edinmelerini sağlar. Ancak bu bilgi, çalışanların bağlamsal performanslarına, yani iş yerindeki sosyal katkılarına ve gönüllü davranışlarına doğrudan etki etmemektedir. Bağlamsal performans, çalışanların yalnızca görevlerini yerine getirmeleriyle ilgili değil, aynı zamanda sosyal ilişkilerde, takım çalışmasında ve işyeri kültürüne katkıda bulunma gibi daha öznel ve gönüllü faaliyetleri içermektedir. Kültürel zeka bilişsel boyutu, bu tür sosyal ve gönüllü katkıları doğrudan etkileme gücüne sahip değildir. Sonuç olarak H_{1d} hipotezi reddedilmiştir.

Kültürel zekanın alt boyutlarından olan motivasyon ($\beta=.391$; $p<0,05$) örgütsel performansın alt boyutlarından olan görev performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buradaki β (beta) değeri, motivasyon boyutunun görev performansına olan etkisinin gücünü ve yönünü gösteren bir regresyon katsayısıdır. $\beta=.391$ değeri, motivasyonun görev performansını pozitif yönde etkileyen orta düzeyde bir ilişkiyi işaret etmektedir. Bu, motivasyonun görev performansına olan katkısının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($p<0,05$) gösterir. Başka bir deyişle, bir

çalışanın kültürel zeka motivasyonu ne kadar yüksekse, görevlerini başarıyla yerine getirme olasılığı da o kadar artmaktadır. Bu nedenle H_{1e} hipotezi kabul edilmiştir.

Kültürel zekaları boyutları olan motivasyon ($\beta=.347$; $p<0,05$) bağlamsal performansı olumlu etkilemektedir. Bireylerin farklı kültürlerle etkileşime geçmeye yönelik içsel istek ve arzusunu artırmaktadır. Yani, kültürel farkları anlamak ve bunlarla etkili bir şekilde iletişim kurmak isteyen çalışanlar, bu motivasyonla daha fazla bağlamsal performans gösterebilirler. Bağlamsal performans, çalışanların yalnızca görevlerini yerine getirmelerinin ötesinde, organizasyona katkı sağlamaları, başkalarına yardım etmeleri ve işyeri ortamını iyileştirmeleri anlamına gelir. Kültürel zekanın motivasyon boyutu, çalışanların daha fazla takım çalışması yapmalarını, işyerinde daha fazla gönüllü katkı sağlamalarını ve kültürel çeşitliliğe daha açık hale gelmelerini teşvik edebilmektedir. Bu kapsamda H_{1f} hipotezi kabul edilmiştir.

Kültürel zekanın alt boyutlarından olan davranışsal ($\beta=.197$; $p<0,05$) boyutlarının örgütsel performansın alt boyutlarından olan görev performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre, kültürel zekanın davranışsal boyutunun yüksek olması, bireylerin görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine olanak tanımaktadır. Bu, özellikle kültürel farklılıkların önemli olduğu ortamlarda geçerlidir. Bireylerin, farklı kültürlerle ve sosyal normlara uygun davranışlar sergilemesi, iş yerinde daha uyumlu, etkili ve verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Başka bir deyişle, bir çalışanın davranışsal yönü ne kadar yüksekse, görevlerini başarıyla yerine getirme olasılığı da o kadar artmaktadır. Bu nedenle H_{1g} hipotezi kabul edilmiştir.

Kültürel zekaları boyutları olan davranışsal ($\beta=.035$; $p<0,05$) bağlamsal performansı olumlu etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Kültürel zekanın çeşitli boyutlarının (bilişsel, motivasyonel, davranışsal ve duygusal) bireylerin farklı kültürel bağlamlarda sergiledikleri performans üzerinde beklenen olumlu etkisi ortaya çıkmamıştır. Yani, kültürel zeka seviyesinin artması, bireylerin davranışsal bağlamda daha iyi performans göstermelerini sağlamamıştır. Bu durum, kültürel zekanın her zaman ve her bağlamda iş yerinde, okulda ya da sosyal etkileşimlerde bireylerin davranışlarını olumlu yönde değiştirmediyi veya etkilemediğini göstermektedir. Bu kapsamda H_{1h} hipotezi kabul edilmemiştir.

SONUÇ

Küreselleşen iş dünyasında, organizasyonlar farklı kültürlerden gelen bireyleri işe alarak uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, expat (yabancı çalışan) olarak tanımlanan, bir organizasyona kendi ülkesinden farklı bir kültürdeki bir ülkeye gönderilen çalışanların, organizasyonel başarıda önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Ancak, bu başarı yalnızca teknik bilgi ve iş becerileriyle değil, aynı zamanda kültürel zekâ ile de doğrudan ilişkilidir. Kültürel zekâ, bireylerin farklı kültürlerle etkileşimde bulunma, kültürler arası farkları anlama ve bu farklara uygun şekilde davranabilme yeteneğidir. Bu yetenek, expatların yabancı ortamlarda daha etkili bir şekilde çalışabilmesi, takımlarla daha iyi iletişim kurabilmesi ve organizasyon hedeflerine katkıda bulunabilmesi için kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Kültürel zekâ, expatların iş ortamlarında etkin bir şekilde yer almalarını sağlayan önemli bir faktördür. Kültürel zekâ seviyesinin yüksek olması, expatların sadece kendi işlerini değil, aynı zamanda organizasyonun genel hedeflerine ulaşabilmesine de katkı sağlar. Örgüt performansı, genellikle bir organizasyonun hedeflere ulaşma, verimlilik, inovasyon, çalışan memnuniyeti ve liderlik gibi birçok faktöre dayanır. Kültürel zekâ, bu faktörlerin çoğu üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Örgütler, expatların kültürel zekâlarını geliştirmeye yönelik çeşitli stratejiler uygulayabilirler. Bu stratejiler, eğitim programları, kültürlerarası etkileşim fırsatları, mentorluk ve koçluk gibi yöntemleri içerebilir. Çalışanlara farklı kültürlerle dair bilgi ve deneyim kazandırmak, onların kültürel zekâlarını artırır ve organizasyonel başarıya katkıda bulunur.

Kültürel zekâ, expatların uluslararası iş ortamlarında etkin bir şekilde çalışabilmeleri için hayati bir beceridir. Kültürel zekâ, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda bir organizasyonun genel verimliliğini, inovasyon kapasitesini ve çalışan memnuniyetini de doğrudan etkiler. Kültürel zekâ seviyesini yüksek tutan expatlar, organizasyonun başarısına daha fazla katkı sağlar ve küresel pazarda rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur. Bu nedenle, organizasyonlar, expatlarının kültürel zekâlarını artırmayı hedefleyen stratejiler geliştirerek, uluslararası operasyonlarında daha güçlü bir performans sergileyebilirler.

Üst biliş, daha çok düşünsel süreçlere ve stratejilere dayalı bir beceridir. Ancak, birçok iş görevinde, özellikle rutin ve teknik görevlerde, daha doğrudan ve pratik beceriler (örneğin, iş yapma hızı, teknik bilgi, etkileşim becerileri) daha belirleyici olabilir. Üst biliş, yalnızca kültürel etkileşimlerin veya kültürel farkların önemli olduğu durumlarda etkili olabilir. Bu nedenle, işin doğası gereği bazı görevlerde üst bilişin çok fazla etkisi olmayabilir. Eğer iş yerinde kültürel çeşitlilik düşükse veya çalışanlar genellikle aynı kültürel geçmişe sahipse, üst bilişsel becerilerin etkinliği sınırlı olabilir. Kültürel farklılıkların belirgin olmadığı ortamlarda, bireylerin kültürel farkları anlama ve yönetme yeteneği (yani üst biliş) görev performansına doğrudan bir katkı yapmayabilir. Görev performansı bazen hızlı, anlık kararlar almayı ve uygulamayı gerektirir. Bu tür görevlerde, bireylerin düşünsel süreçlerini (üst biliş) kullanmaları daha az anlamlı olabilir. Bu tür durumlar, daha pratik ve doğrudan eylem gerektiren becerileri ön plana çıkarabilir. Üst biliş, daha çok karmaşık ve çok aşamalı düşünme gerektiren durumlar için önemli olabilir. Ancak basit ve doğrudan görevlerde, çalışanların bu tür düşünsel stratejileri kullanmaya ihtiyaç duymadan görevlerini başarıyla yerine getirmeleri mümkün olabilir. Bu nedenle, görev performansında üst bilişin etkisi sınırlı olabilir. Sonuç olarak kültürel zekaları boyutları olan üst biliş görev performansını olumlu etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle H_{1a} hipotezi reddedilmiştir.

Üst biliş, bireylerin kültürel farkları daha iyi anlamalarına ve bu farklara uygun şekilde stratejiler geliştirmelerine yardımcı olur. Bu tür bir bilişsel derinlik, çalışanların işyerindeki bağlamsal performanslarını etkileyebilir. Ayrıca bağlamsal performans düzeyinde, üst bilişe sahip çalışanlar daha esnek, uyumlu ve sosyal yönden duyarlı olabilirler. Kültürel zekanın üst biliş boyutu, bireylerin farklı kültürel dinamiklere uygun şekilde davranmalarını ve organizasyona olan katkılarını artırmalarını sağlar. Yani, kültürel zekanın üst biliş boyutuna sahip çalışanlar, iş dışındaki davranışlarını ve katkılarını (bağlamsal performans) artırarak organizasyon için daha değerli hale gelirler. Bu, hem takım içinde uyum sağlama hem de iş yerinde kültürel çeşitliliği daha iyi yönetme becerilerini içermektedir. Bu nedenle H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların kültürel farkındalıkları, bilgi ve anlayışları, onların işyerindeki görev performanslarını geliştirmemektedir. Kültürel zeka, farklı kültürleri anlamaya

yönelik bilgi sağlıyor olabilir, ancak bu doğrudan görev performansını artırmak için yeterli değildir. Dolayısıyla bu araştırma, kültürel zekanın bilişsel boyutunun görev performansını olumlu yönde etkilemediğini göstermektedir. Kültürel farklılıkları anlama ve buna dayalı bilgi edinme, çalışanların görev performansını artıran bir faktör değil gibi görünmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olsa da, etkisi çok küçük ($\beta = .015$) ve dolayısıyla bu etki pratikte pek anlamlı değildir. Başka bir deyişle, kültürel zekanın bilişsel boyutunun, çalışanların işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olma konusunda güçlü bir rolü yoktur. Bu kapsamda H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

Kültürel zeka bilişsel boyutu daha çok kültürel farkların farkına varmak, bilgi edinmek ve kültürel normları anlamakla ilgilidir. Bu tür bilişsel beceriler, bir çalışanın daha iyi iletişim kurmasına veya kültürel anlamda duyarlı olmasına yardımcı olabilir. Ancak, bağlamsal performansın artırılması, daha çok motivasyon, sosyal beceriler ve organizasyonel bağlılık gerektirmektedir. Bağlamsal performans, bireylerin içsel motivasyonları ve sosyal becerilerine dayanır. Kültürel zekanın bilişsel boyutu, çalışanın gönüllü katkı yapma isteğini veya iş yeri kültürünü iyileştirme davranışlarını doğrudan etkileyen bir faktör değildir. Örneğin, bir çalışanın takım arkadaşlarına yardım etme veya işyerinde olumlu bir atmosfer yaratma isteği, sadece kültürel farkındalıkla ilgili bir beceri değil, daha çok duygusal zeka, kişisel değerler veya organizasyona olan bağlılık ile ilgilidir. Sosyal beceriler ve empati gibi diğer kültürel zeka boyutları (örneğin, duygusal zeka ve davranışsal zeka) bağlamsal performans üzerinde daha fazla etkili olabilir. Bu beceriler, insanların sosyal etkileşimlerde nasıl davrandığını, başkalarına nasıl yardımcı olduklarını ve işyerinde pozitif bir atmosferin nasıl oluşturulacağını etkileyebilir. Ancak bilişsel bilgi, bu tür sosyal etkileşimlerdeki doğrudan katkıyı sağlamaz. Bu nedenle H_{1d} hipotezi reddedilmiştir.

Motivasyonel kültürel zeka, çalışanların farklı kültürel değer ve normlara duyarlı olmasını sağlar. Bu duyarlılık, farklı kültürel bağlamlarda nasıl etkili iletişim kuracaklarını ve etkileşimde bulunacaklarını anlamalarına yardımcı olur. Bu tür bir duyarlılık ve uyum yeteneği, çalışanların işyerindeki farklı kültürel gruplarla daha etkili çalışmasına olanak tanır ve görevlerini daha verimli yerine getirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca kültürel motivasyona sahip bireyler, karşılaştıkları kültürel engelleri aşmaya yönelik inisiyatif gösterirler. Bu inisiyatif, daha yaratıcı ve çözüm odaklı düşüncelerini sağlar, bu da işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olmaktadır.

Motivasyonel kültürel zeka, çalışanların kültürel farklılıklarla başa çıkma ve uyum sağlama konusunda daha fazla özgüven duymalarına yol açabilmektedir. Bu özgüven, görevlerini yerine getirirken daha kararlı olmalarını ve kültürel engelleri daha kolay aşmalarını sağlar. Sonuç olarak, daha yüksek bir görev performansı sergileyebilirler. Bu kapsamda kültürel zekanın alt boyutlarından olan motivasyon örgütsel performansın alt boyutlarından olan görev performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmış ve H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

Motivasyonel açıdan zeki bireyler, kültürel farklarla başa çıkmak için daha istekli ve daha açık fikirli olurlar. Bu da onların işyerindeki sosyal ilişkilerini güçlendirebilir ve organizasyona olan bağlılıklarını artırabilir. Örneğin, kültürel zekaya sahip bir çalışan, sadece kendi görevini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda işyerindeki çeşitliliği kucaklayarak, farklı kültürlerden gelen çalışanlarla etkili bir şekilde çalışabilir, takım ruhunu, güçlendirebilir, gönüllü katkılar sunabilir ve işyerinde pozitif bir ortam yaratma adına adımlar atabilir. Bu etkileşim, organizasyonel hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynar, çünkü bağlamsal performans, sadece bireysel görevlerin ötesinde, organizasyonel başarıya katkı sağlamak için gereken gönüllü ve sosyal becerileri içerir. Kültürel zekanın motivasyon boyutunun bu tür sosyal ve gönüllü katkıları teşvik etmesi, örgütsel verimliliği ve genel performansı olumlu yönde artırabilmektedir. Sonuç olarak expatların kültürel zekaları boyutları olan motivasyon bağlamsal performansı olumlu etkilemektedir ve bu kapsamda H_{1f} hipotezi kabul edilmiştir.

Davranışsal kültürel zeka, bireylerin farklı kültürel normlara ve alışkanlıklara uyum sağlamalarına yardımcı olur. Bir çalışan, farklı kültürlerden gelen iş arkadaşlarıyla daha etkili iletişim kurmak ve doğru davranışları sergilemek konusunda esnek olursa, görevlerini daha verimli ve sorunsuz bir şekilde yerine getirebilir. Kültürel uyumluluk, özellikle uluslararası veya çok kültürlü ekiplerde işbirliğini ve verimliliği artırabilir. Kültürel zekanın davranışsal boyutu, bireylerin empati kurma ve etkili iletişim kurma becerilerini de içerir. Empati, çalışanların farklı kültürel perspektifleri anlamalarına ve başkalarının bakış açılarına saygı göstermelerine olanak tanır. Etkili iletişim, yanlış anlamaları önler ve görevlerin doğru bir şekilde yerine getirilmesini sağlar. Bu da, genel görev performansını artırabilmektedir. Kültürel zekanın davranışsal boyutuna sahip bireyler, karşılaştıkları kültürel engelleri aşma

konusunda daha yaratıcı ve çözüm odaklı olabilirler. Örneğin, kültürel farklılıklar nedeniyle bir sorun ortaya çıktığında, davranışsal zekaya sahip bir çalışan bu durumu daha kolay yönetebilir ve uygun bir çözüm geliştirebilir. Bu tür beceriler, görevlerin etkili bir şekilde tamamlanmasına yardımcı olmaktadır. Kültürel zekanın davranışsal boyutu, bireylerin farklı kültürel geçmişlere sahip kişilerle işbirliği yapma yeteneklerini de geliştirir. İşbirliği, özellikle çok kültürlü ortamlarda başarılı olmak için kritik bir beceridir. Bu tür işbirliği, görevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlar ve böylece bireysel performansı artırabilmektedir. Başka bir deyişle, bir çalışanın davranışsal yönü ne kadar yüksekse, görevlerini başarıyla yerine getirme olasılığı da o kadar artmaktadır. Bu nedenle H_{1g} hipotezi kabul edilmiştir.

Kültürel zekanın boyutları (bilişsel, motivasyonel, davranışsal ve duygusal) ile davranışsal bağlamsal performans arasındaki ilişki, yapılan analiz sonucunda olumlu bir etki göstermemiştir. Yani, kültürel zeka seviyesinin yükselmesi, bireylerin kültürel bağlamda sergiledikleri performansı önemli ölçüde iyileştirmemiştir. Bu bulgu, kültürel zekanın her koşulda, örneğin iş yerinde, eğitim ortamında ya da sosyal etkileşimlerde, bireylerin davranışlarını olumlu şekilde değiştirmediğini veya etkilemediğini ortaya koymaktadır. Burada önemli bir çıkarım şudur: Kültürel zeka, davranışsal performansı artırması beklenen bir araç olmasına rağmen, araştırmaların bazılarında bu etki beklenen şekilde gerçekleşmemiş olabilir. Bunun çeşitli nedenleri olabilir. Bunlar, kültürel zekanın yalnızca belirli koşullarda etkili olması veya bireylerin kültürel zekalarını geliştirmiş olmalarına rağmen, bağlama özgü diğer faktörlerin (örneğin; motivasyon eksiklikleri, dışsal engeller veya kültürel zorluklar) davranışsal performans üzerinde daha fazla etkisi olmasıdır. Bu bağlamda, H_1 hipotezi kabul edilmemiştir.

Sonuç olarak yapılan çalışmada expatların kültürel zekalarının örgütsel performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucuna göre ana hipotez kabul edilirken bazı alt hipotezler ise reddedilmiştir. Literatürde yapılan bazı çalışmalarda bu sonucu desteklemektedir (Şahin ve Gürbüz, 2012; Şen, 2019).

Bu bağlamda, çalışmanın sonuçları üzerine yapılabilecek tartışma konuları ve öneriler olacaktır.

- Organizasyonlar, expat çalışanların kültürel zekâ seviyelerini artırmak için eğitim ve gelişim programları düzenlemelidir. Bu tür programlar, kültürel farkındalık, kültürler arası iletişim, adaptasyon becerileri ve çatışma yönetimi gibi konuları kapsamalıdır.
- Ayrıca, empati geliştirme, farklı kültürlerden gelen bireylerle etkin işbirliği yapabilme ve farklı kültürel bakış açılarına saygı gösterme konularına da odaklanılmalıdır.
- Expatların daha hızlı adapte olabilmesi ve kültürel zekâlarını geliştirmeleri için deneyimli çalışanlardan veya yerel liderlerden mentorluk ve koçluk desteği almaları faydalı olabilir.
- Expatlar genellikle küresel şirketlerde veya çok kültürlü ekiplerde çalışır. Kültürel zeka, takım içi iletişimi güçlendirir, yanlış anlamaları azaltır ve daha etkili iş ilişkileri kurmayı sağlar.
- Farklı kültürlerden gelen bireyler arasında yanlış anlamalar ve çatışmalar olabilir. Kültürel zeka, expatların empati kurmasını, karşı tarafın bakış açısını anlamasını ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan gerilimleri yönetmesini sağlar.
- Yüksek kültürel zekaya sahip expatlar, yerel halkla daha kolay iletişim kurar, sosyal ağlarını genişletir ve daha sağlam dostluklar kurar. Bu da yalnızlık hissini azaltarak yaşam kalitesini artırır.
- Farklı kültürleri anlamak ve onlarla etkileşimde bulunmak, expatların bakış açılarını genişletir. Bu da problem çözme becerilerini geliştirir, yenilikçi düşünmeyi teşvik eder ve daha esnek bir çalışma tarzı kazandırır.
- Mentorluk, expatların organizasyona entegrasyonunu hızlandırır, kültürel farklar hakkında bilgi sağlar ve kişisel deneyimlerin paylaşılmasına olanak tanır. Aynı zamanda, yerel iş kültürüne dair pratik bilgiler edinmelerine yardımcı olur.
- Organizasyonlar, kültürel zekâyı çalışanların performans değerlendirme kriterlerine dahil edebilirler. Bu, kültürel zekânın örgüt performansı üzerindeki etkisini daha somut hale getirir ve çalışanların bu alandaki gelişimlerini izlemek için bir temel oluşturur.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. & Tunçer, E., (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 173-193.
- Akal, Z., (2002). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*. MPM Yayınları.
- Akdemir, B. Duman, M. Ç. & Tunalılar, T. T., (2016). Uluslararası işgücü pazarının yeni rolü: Kültürel zekâ. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(25), 29-47.
- Aldemir, M.C., (1985). *Örgütler ve yönetimi*. Makro Bir Yaklaşım.
- Alesandrello, L.M. & Shams-Costa, T. C., (2014). Behavioral cultural intelligence: the influence of multicultural interaction, time spent in foreign countries, and language skills, *Quinnipiac School of Business*, 145-168.
- Andersen, P., (2015). In Different dimensions: nonverbal communications and culture A. Samovar (Ed.), *International Communication: A Reader*, (s.44,68). Cengage Learning
- Ang S. & Van Dyne L., (2008). *Handbook of cultural intelligence: theory, measurement, and applications*. Routledge.
- Ang S., Ng K. Y., & Rockstuhl T., (2020). *Cultural intelligence*, Cambridge Handbook of Intelligence.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K., Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, N., (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance, *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Avcı, U., (2005). *İşletmelerde örgütsel öğrenme örgütsel performans ilişkisi: konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme*, [Yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Benligiray, S., (1999). *İnsan kaynakları açısından otellerde performans yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bhagwat, R. & Sharma, M. K., (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers and Industrial Engineering*, 53(1), 43-62.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K., (2000). Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations and Production Management*.
- Brislin, R., Worthley, R. & MacNab, B., (2006). Cultural intelligence: understanding behaviours that Serve People's goals. *Group Organization Management*, 31, 40–55.
- Cargile, A.C., (2015). *Language matters*, Cengage Learning.
- Ceci, S. J., (1990). *On Intelligence ... more or less: A bio-ecological treatise on intellectual development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Century Psychology Series.
- Coşkun, A., (2007). *Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi*. Literatür Yayıncılık Dağıtım.
- Crowne, K. A., (2008). What leads to cultural intelligence?”. *Business Horizons*, 51(5), 391-399.
- Çelik H., (2011). *Yükseköğretim kurumlarında bilişim teknolojileri kullanımının örgüt performansına etkileri ve bir araştırma* [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözen, A., (2018). The relationship between organizational ambidexterity and family business performance. *International Journal of Commerce and Finance*, 4(2), 94-107.
- Daşdemir, İ., (1995). *Orman işletmelerinin başarı düzeylerinin saptanması konusunda araştırmalar* [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

- De Bruijn, H., (2002). Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 15(7), 578- 594.
- Earley, P. C., (2002). *Redefining interactions across cultures and organizations: moving forward with cultural intelligence*. Oxford.
- Earley, P. C. & Peterson, R., (2004). The elusive cultural chameleon: cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning and Education*. 3(1), 100–115.
- Earley, P.C. & Mosakowski, E., (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139-146.
- Early, P.C. & Ang, S., (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Flavell, J. H., (1987). *Speculations about the nature and development of metacognition*. Erlbaum.
- Gardner, H., (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Goleman, D., (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Georgopoulos, B. S. & Tannenbaum, A. S., (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534-540.
- Gudykunst, W. B., (2015). *Farklılıklar arasında köprü kurmak: Gruplar arası etkili iletişim*, Kırmızı Yayınevi.
- Gumbus, A. & Lussier, R. N., (2006). Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 407-425.
- Hasan, M. & Kerr, R., (2003). The relationship between total quality management practices and organizational performance in service organizations, *The TQM Magazine*, 15 (4).

- Haynes, P. & Fryer, G., (2000). Human resources, service quality and performance: a case study, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (4).
- Helvacı, M. A., (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Hoyer, R. W., Hoyer, B. B., Crosby, P. B. & Deming, W. E., (2001). What is quality. *Quality Progress*, 34(7), 53-62.
- İşçi, E. Söylemez, Ö. & Yıldırım Kaptanoğlu., (2013). Örgütlerde kültürel zekâ ve hastane işletmelerinde kültürel zekâ düzeyinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 1-18.
- Kanfer, R. & Heggestad, E. D., (1997). Motivational traits and skills: A person centered approach to work motivation. *Research In Organizational Behavior*, 19, 1-56.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., (1996). *Strategic learning ve the balanced scorecard*. Strategy and Leadership.
- Kartari, A., (2014). *Kültür, farklılık ve iletişim: Kültürlerarası iletişimin kavramsal dayanakları*. İletişim Yayınları.
- Kataria, A., Rastogi, R. & Garg, P., (2013). Organizational effectiveness as a function of employee engagement. *South Asian Journal of Management*, 20(4), 56 - 73.
- Kekül, O., (2023). *Kurumsallaşma düzeyiyle iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin analizi: Doğu Karadeniz bölgesindeki özel hastanelerde yapılan bir alan araştırması*, [Doktora Tezi]. Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, T. & Akkavuk, E., (2001). Takım performansının ölçümüne metodolojik bir yaklaşım, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*.
- Kippenberger, T., (1996). The performance pyramid. *The Antidote*, 1(1), 10–11.

- Koçel, T., (2010). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Köseoğlu, M. A., (2005). *Kamu iktisadi teşebbüslerinde performans ölçümü*. Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezleri.
- Liao, Y. & Thomas, D., (2020). *Cultural Intelligence in the World of Work: Past, Present, Future*, Springer Series.
- Lin, Z. & Carley, K. M., (2003). *Literature on organizational performance*. Boston.
- Law, K. S., Wong, C. S. & Mobley, W. H., (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23, 741-755.
- Livermore, D., (2011). *The cultural intelligence difference: master the one skill you can't do without in today's global economy*, American Management Association.
- MacNab, B. R. & Worthley, R., (2012). Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy, international, *Journal of Intercultural Relations*, (36)1, 62-71.
- McCambridge, J., Witton, J. & Elbourne, D. R., (2014). Systematic review of the hawthorne effect: New concepts are needed to study research participation effects. *Journal of Clinical Epidemiology*, 67(3), 267-277.
- Neely, A., Adams, C. & Kenerley, M., (2002), *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Prentice-Hall.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç., (2001). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S. & Johnson, G., (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Robbins, S. P. & Judge A. T., (2017). *Örgütsel davranış*, Nobel Yayınevi.
- Rolstadas, A., (1998). Enterprise performance measurement, *International Journal of Operations and Production Management*, (18) 9-15.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T., (2008). *Genel işletme*. Alfa Aktüel Basım.

- Schober, O., (2003). *Beden dili (Davranış Anahtarı)*. Arion Yayınevi.
- Shaffer, M. & Miller, G., (2008). Cultural intelligence; A key success factor for expatriates, handbook of cultural intelligence, theory, measurement and applications, M.E. Sharpe, 107-125
- Sink, D. S. & Tuttle, T. C., (1989). *Planning and measurement in your organisation of the future*, Industrial Engineering and Management Press,
- Songur, M., (1995). *Mahalli idarelerde performans ölçümü*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını,
- Sternberg, R. J., (1990). *Metaphors of mind: Conceptions of the nature of intelligence*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R.J., & Detterman D.K., (1986). *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*, Norwood.
- Striteska, M., & Spickova, M., (2012). Review and comparison of performance measurement systems. *Journal of Organizational Management Studies*, 1-12.
- Şahin, F. & Gürbüz, S., (2012). Kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi: Çokuluslu örgüt üzerinde bir uygulama, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 123-140.
- Taner, B., (1996). İşgücünün verimliliğini yükseltmek üzerine görüşler. *Verimlilik Dergisi*.
- Tangen, S., (2004). Performance measurement: From philosophy to practice. *International Journal of Productivity And Performance Management*, 53(8), 726 - 737.
- Templer, K. J., Tay, C. & Chandrasekar, N. A., (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group and Organization Management*, 31(1), 154-173.

- Thomas D. C. & Inkson K., (2017). *Cultural intelligence: Living and working globally*. Berrett Koehler Publishers.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J.-L., et al. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123–143.
- Tunahılar T. T., (2018). Yöneticinin kültürel zekâsının çalışanların duygusal bağlılığıyla ilişkisi ve ilişki uzaklığının düzenleyici rolü: Bir araştırma, İnönü Üniversitesi, *Sosyal Bilimleri Enstitüsü*.
- Tvorik, S. J. & Mc Given, M. H., (1997). Determinants of organizational performance, *Management Decision*, 35(6).
- Uzun, D., (2007). *Örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecine ve örgütsel performansa etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama* [Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Koh, C., (2009). *Cultural intelligence: Measurement and scale development*. Sage.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Livermore, D., (2010). *Cultural intelligence: a pathway for leading in a rapidly globalizing world*. Pfeiffer.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C., (2012). Sub dimensions of the four factor model of cultural intelligence: expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social And Personality Psychology Compass*, 6(4), 295-313.
- Wild, J.J.& Wild, K. L., (2017). *Uluslararası işletmecilik*. Nobel Yayınevi.
- Yağar H., (2007). *Toplam kalite yönetimi ile organizasyonel performans ilişkisi ve finans sektörü uygulaması* [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Yeo, R., (2003). Linking organisational learning to organisational performance and success: singapore case studies, *Leadership and Organization Development Journal*, 24(2).

Yücel, R., (1999). İnsan kaynakları yönetiminde başarı değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 110-128.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı

Bu çalışmanın amacı Expatların Kültürel Zekâlarının Örgüt Performans Üzerindeki Etkisini incelemektedir. Araştırmada elde edilen bilgiler, hiçbir şahıs ve kuruma verilmeyecek sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Ankette yer alan ifadeleri, dikkatli okuyarak işaretleme yapmanızı rica eder, ayıracağınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.	
Cinsiyetiniz?	() Erkek () Kadın
Yaşınız?	() 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü
Medeni durumunuz?	() Evli () Bekâr
Eğitim durumunuz?	() Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	KÜLTÜREL ZEKÂ					
1.	Farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşim kurarken kullandığım kültürel bilgilerin farkındayım.					
2.	Bana yabancı bir kültürden gelen insanlarla etkileşim kurarken kültürel bilgimi ayarlarım.					
3.	Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilgimin farkındayım.					
4.	Farklı kültürlere sahip insanlarla etkileşim halindeyken, kültürel bilgilerimin doğruluğunu kontrol ederim.					
5.	Diğer kültürlerin yasal ve ekonomik sistemlerini bilirim.					
6.	Diğer dillerin kurallarını (örneğin; kelime bilgisi, dil bilgisi) bilirim.					
7.	Diğer kültürlerin dini inançlarını ve kültürel değerlerini bilirim.					
8.	Diğer kültürlerin evlilik yapılarını bilirim.					
9.	Diğer kültürlerin sanat ve zanaatlarını bilirim.					
10.	Diğer kültürlerin sözel olmayan davranışları (jest ve mimik) ifade etme şekillerini bilirim.					
11.	Farklı kültürden insanlarla etkileşim kurmaktan zevk alırım.					
12.	Bana yabancı bir kültürün halkı ile karşılaştığımda onlarla kaynaşabilme konusunda kendime güvenirim.					
13.	Yeni bir kültüre uyum sağlama sürecinde yaşayacağım stres ile başa çıkabilme konusunda kendime güvenirim.					
14.	Yabancıysa olduğum bir kültürde yaşamaktan hoşlanırım.					
15.	Farklı bir kültürdeki alışveriş koşullarına alışabilme konusunda kendime güvenirim.					
16.	Konuşma davranışlarımı (örneğin; ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.					
17.	Farklı kültürlerarası durumlara uyum sağlamak için duruma göre duraksar ya da sessiz kalırım.					

18.	Konuşma hızımı kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.					
19.	Sözel olmayan davranışlarımı kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.					
20.	Yüz ifadelerimi kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.					

	BİREYSEL PERFORMANS	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.					
2.	İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.					
3.	İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım					
4.	İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.					
5.	Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.					
6.	Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim					
7.	Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmaktadır.					
8.	Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.					
9.	Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.					
10.	Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.					
11.	Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.					

Anketi tamamladığınız için teşekkür ederiz.